

Vom Nutzer zum Gast – Kundenbindungsstrategien der Hotellerie als Chance für öffentliche Bibliotheken

Bachelorarbeit im Studiengang
Bibliotheks- und Informationsmanagement
an der Hochschule der Medien Stuttgart

vorgelegt von Tanja Zitzmann
am 24.02.2016

Erstprüferin: Prof. Cornelia Vonhof
Zweitprüferin: Bettina Weisheit

Ehrenwörtliche Erklärung

Name: Zitzmann

Vorname: Tanja

Matrikel-Nr.: 26616

Studiengang: Bibliotheks- und Informationsmanagement

Hiermit versichere ich, Tanja Zitzmann, ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel: „Vom Nutzer zum Gast – Kundenbindungsstrategien der Hotellerie als Chance für öffentliche Bibliotheken“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ich habe die Bedeutung der ehrenwörtlichen Versicherung und die prüfungsrechtlichen Folgen (§ 26 Abs. 2 der Bachelor-SPO (6-Semester), § 24 Abs. 2 Bachelor-SPO (7-Semester), § 23 Abs. 2 Master-SPO (3 Semester) bzw. §19 Abs. 2 Master-SPO (4 Semester und berufsbegleitend der HdM) einer unrichtigen oder unvollständigen ehrenwörtlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift

Kurzfassung und Abstract

Kurzfassung

Öffentliche Bibliotheken wandeln sich immer mehr von reinen Bücherspeichern zu Orten der Begegnung und des Austausches. Kundenbindung und kundenorientierte Services werden wichtiger, um den Anforderungen der Bibliotheksbesucher gerecht werden zu können.

Als Vorbild dient in dieser Arbeit die Hotellerie mit ihrem kundenorientierten Dienstleistungsangebot und allen Maßnahmen, die Kundenbindung fördern. Kundenbindungsinstrumente, die in Hotels vermehrt zum Einsatz kommen, werden analysiert, bewertet und für öffentliche Bibliotheken angepasst, um somit Verbesserungsoptionen für sie aufzuzeigen. Anhand von Best Practices aus den verschiedenen Hotelsparten werden die theoretischen Ausführungen untermauert und auch gelungene Praxisbeispiele aus der Bibliothekswelt aufgezeigt.

Schlagwörter: Kundenbindung, öffentliche Bibliothek, Hotel, Best Practice, Unternehmenskultur

Abstract

Public libraries change more and more from pure book storages to places where people can meet and exchange views. Customer loyalty and customer-orientated behaviour become more important in order to satisfy customer demands.

Hotel business and its customer-orientated range of services act as role model in this peculiar bachelor thesis. Customer loyalty tools, which are often used in the hotel industry, will be analysed, evaluated and adapted for public libraries to show options of improvement. Therefore best practice examples of hotels will be introduced as well as positive examples of the public library branch will be shown.

Keywords: customer loyalty, public library, hotel, best practice, corporate culture

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungskette der Kundenbindung (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn)	12
Abbildung 2: Dimensionen einer Kundenbindungsstrategie.....	16
Abbildung 3: Klassifizierungsschild der DEHOGA	32
Abbildung 4: iFeedback®-Aufsteller mit QR-Code.....	34
Abbildung 5: Die „15 minute satisfaction gurantee“ der Hotelkette IBIS.....	37
Abbildung 6: Kopfkissen- und Wärmflaschenservice des Hotel Victoria.....	41
Abbildung 7: Gemeinschaftsfoto der Mitarbeiter des Hotel Retter in Sternform .	43
Abbildung 8: Mitarbeiter mit einheitlicher Kleidung im MIZ Biberach.....	54

Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung.....	2
Kurzfassung und Abstract.....	3
Abbildungsverzeichnis	4
Inhaltsverzeichnis	5
1 Einleitung.....	7
2 Kundenbindung.....	9
2.1 Grundlegende Aspekte der Kundenbindung und begriffliche Abgrenzung.....	9
2.2 Kundenbindungsmanagement in Dienstleistungsunternehmen	14
2.3 Integriertes Kundenbindungsmanagement	16
2.4 Auswahl von Kundenbindungsinstrumenten.....	17
2.4.1 Aktives Beschwerdemanagement.....	18
2.4.2 Servicegarantien und Leistungsstandards	21
2.4.3 Gastfreundlichkeit und individueller Service	23
2.4.4 Corporate Fashion.....	25
2.4.5 Kundenorientiertes Personalmanagement.....	26
2.5 Kontrolle des Kundenbindungsmanagements.....	27
3 Kundenmanagement im Hotelgewerbe.....	30
3.1 Spezifische Merkmale der Hotelbranche	30
3.2 Strategien zur Kundenbindung aus der Hotellerie.....	33
3.2.1 Best-Practice-Konzepte aus der Kettenhotellerie.....	33
3.2.1.1 Beschwerdemanagement: Lindner Hotels und Resorts.....	34
3.2.1.2 Servicegarantien: die Hotelkette IBIS	36
3.2.1.3 Interne Servicestandards: das Unternehmen Ritz-Carlton	38
3.2.2 Best-Practice-Konzepte aus der Individualhotellerie.....	40
3.2.2.1 Gastfreundlichkeit, Qualitätsversprechen, individueller Service: Hotel Victoria Nürnberg.....	40
3.2.2.2 Corporate Fashion: Hotel Retter	42
3.2.2.3 Personalmotivation: Schindlerhof Nürnberg	43
3.3 Zusammenfassung	46

4 Kundenmanagement in öffentlichen Bibliotheken.....	47
4.1. Herangehensweise an die Thematik in der öffentlichen Bibliothekslandschaft....	47
4.2 Instrumente zur Kundenbindung in öffentlichen Bibliotheken	50
4.2.1 Best-Practice-Ansätze aus Deutschland.....	50
4.2.1.1 Beschwerdemanagement in den Hamburger Öffentliche Bücherhallen..	50
4.2.1.2 Interne Servicestandards in den Stadtbüchereien Hamm	52
4.2.1.3 Corporate Fashion im MIZ Biberach	54
4.2.2 Internationale Best-Practice-Ansätze	56
4.2.2.1 Customer Service Charter der Maitland City Library (Australien)	56
4.2.2.2 Gastfreundlichkeit in der Aalborger Stadtbibliothek (Dänemark).....	57
4.3 Analyse von Defiziten und Fazit	60
5 Analyse der Übertragbarkeit von Kundenbindungsinstrumenten der Hotellerie auf öffentliche Bibliotheken	62
5.1 Unternehmenskulturunterschiede und Gemeinsamkeiten von Hotels und öffentlichen Bibliotheken.....	62
5.2 Der Begriff Gast in Abgrenzung zu Nutzer und Kunde.....	63
5.3 Herausforderungen an das Bibliothekspersonal.....	65
5.4 Anpassungsnotwendigkeiten bei der Übernahme von Kundenbindungsinstrumenten aus der Hotellerie.....	67
6 Fazit und Ausblick.....	75
Quellenverzeichnis.....	77
Anlagen.....	87
Anlage 1: 12 Gründe für das Hotel Victoria, Nürnberg.....	87
Anlage 2: iFeedback® Imagebroschüre	88
Anlage 3: E-Mail-Auskunft von Frau Rösner (Stadtbüchereien Hamm).....	92
Anlage 4: Telefonisches Interview mit der Leiterin der Bücherhalle Elbvororte, Frau Benthack, am 21.01.2016	94
Anlage 5: Telefonisches Interview mit der Leiterin der Abteilung Kundenservice, Frau Marschall (Bücherhallen Hamburg), am 10.02.2016	96

1 Einleitung

Die Rolle des „librarian as a host“ wurde bereits 1896 in einem amerikanischen Zeitschriftenartikel thematisiert. Maude R. Henderson stellte dort Möglichkeiten vor, mit denen Bibliothekare ein ansprechendes Abendprogramm für ihre Bibliotheksbesucher zusammenstellen können, um diese zu unterhalten¹ und wies damit bereits vor über 100 Jahren den Weg für das Rollenmodell des Gastgebers in Bibliotheken.

Öffentliche Bibliotheken wandeln sich mehr und mehr zu Orten der Begegnung, des Austausches und des interkulturellen Miteinanders, weswegen auch die Rolle der Bibliotheksmitarbeiter² neu überdacht werden sollte. Bibliotheksbesucher wollen nicht mehr allein die physischen Medienbestände (be-)nutzen, sondern erwarten auch vom Service der Bibliothek eine kundenorientierte Haltung. Dies führt zwangsläufig zu einer veränderten Wahrnehmung der Nutzer einer Bibliothek und erfordert vom Personal und der Leitung ein Umdenken in Sachen Kundenorientierung. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll andere Berufsbranchen in den Blick zu nehmen, die eine ausgesprochen kundenorientierte Unternehmensphilosophie verfolgen. Hotels bieten hier eine gute Basis für kundengerichtete Angebote, Services und Verhaltensweisen, an denen sich öffentliche Bibliotheken orientieren können.

Ziel dieser Arbeit soll es deswegen sein, geeignete Kundenbindungsstrategien aus der Hotellerie vorzustellen, zu analysieren und für das Bibliothekswesen anzupassen, um neue Anreize für das Kundenmanagement in öffentlichen Bibliotheken zu liefern. Im Mittelpunkt der Arbeit stehen folglich die Kundenbeziehung und alle Maßnahmen, um eine zufriedenstellende Kundenbindung aus Hotelperspektive zu gewährleisten. Ausgehend von dieser Betrachtung sollen Instrumente aus der privat-geführten und der Ketten-Hotellerie für das Bibliothekswesen geprüft und aufgearbeitet werden, um Verbesserungsmaßnahmen oder neue Ideen zu finden, die auf den Bibliothekssektor angepasst werden können. Beleuchtet werden

¹ Vgl. Henderson, M. R. (1896): The librarian as a host, S. 187 ff.

² Eine Begriffstrennung nach Geschlechtern erscheint in dieser Arbeit unnötig. Die maskuline Form bezieht sich immer auf beide Geschlechter und ist nicht wertend zu verstehen.

sollen dabei auch bereits bestehende Kundenbindungsmaßnahmen in der nationalen und internationalen Bibliothekslandschaft, ebenso wie Herausforderungen und Anforderungen, die durch den technischen Fortschritt auf das Bibliothekspersonal zukommen, um ein gelungenes Kundenmanagement zu implementieren.

Zentrale Fragestellungen in der Arbeit sollen hierbei sein, welche geeigneten Marketingstrategien zum Thema Kundenbindung es aus dem Hotelsektor gibt und ob und wie sich diese auf das Bibliothekswesen anwenden lassen. Methoden, die dazu verwendet werden sind das Auswerten von Fachliteratur, einzelne Expertenbefragungen sowie eigene Adaptions- bzw. Modifikationsversuche.

Im Verlauf der Thesis wird zunächst ein Einblick in die theoretischen Grundlagen des Kundenbindungsmanagements gegeben, um daraufhin die Theorie mit Praxisbeispielen aus der Hotellerie zu untermauern. Im Anschluss daran folgen Best Practice-Ansätze aus dem Bibliothekssektor, um gelungene Umsetzungen von Kundenbindungsmaßnahmen in öffentlichen Bibliotheken vorzustellen. In einem weiteren Kapitel werden die Kundenbindungsinstrumente aus dem Hotelwesen auf Übertragbarkeit hin geprüft und ggf. modifiziert.

2 Kundenbindung

Im folgenden Kapitel soll auf die theoretischen Grundlagen der Kundenbindung bzw. des Kundenbindungsmanagement eingegangen werden, um im weiteren Verlauf der Arbeit eine Basis für die praktischen Modifizierungen im Bibliothekssektor zu schaffen.

2.1 Grundlegende Aspekte der Kundenbindung und begriffliche Abgrenzung

Betrachtet man den Begriff Kundenbindung dem Wortsinn nach und zerlegt ihn in seine beiden Bestandteile, bietet es sich an die beiden Wortteile *Kunde* und *Bindung* gesondert zu betrachten. Gemäß *Gablers Wirtschaftslexikon* ist ein Kunde „ein tatsächlicher oder potentieller Nachfrager auf Märkten [und kann eine] Einzelperson[] oder [eine] Institution[] [...] mit mehreren Entscheidungsträgern sein“³. Die Unterscheidung in potentiell und tatsächlich zeigt hier, dass per Definition Personen oder Unternehmen auch dann als Kunden wahrgenommen werden, wenn sie nur in Erwägung ziehen eine (Dienst-)Leistung in Anspruch zu nehmen oder ein Produkt zu kaufen. Die Spannbreite von Nachfragern hier größer zu fassen und auch mögliche Kunden explizit als Kunden wahrzunehmen, erstaunt zunächst. Die (Be-)Wertung eines Kunden erfolgt hier nicht zwangsläufig nach seiner Kaufkraft, sondern es zeigt sich, dass der Kunde aus wirtschaftlicher Sicht sehr viel differenzierter wahrgenommen wird. Der Wortteil Bindung lässt sich am besten in einen unternehmenspsychologischen Kontext einordnen. Auf die Thematik Kundenbindung bezogen, wird „unter Verbundenheit [...] ein positives Gefühl [...] verstanden, das durch die Zufriedenheit eines Kunden bestimmt wird“⁴. Unter dem psychologischen Aspekt gesehen lässt sich ableiten, dass Bindung vordergründig auf emotionaler Basis eintritt und dabei einzelne Personen, im Arbeitsalltag die Mitarbeiter, für das Entstehen positiver Gefühle in Bezug auf eine Dienstleistung oder ein Unternehmen in großem Maße mitverantwortlich sind. Die Assoziation des positiven Gefühls, welches sich auf den als an-

³ Kirchgeorg, M. (o.J.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kunde [elektronische Quelle].

⁴ Wirtz, M. A., Hrsg. (2014): Dorsch, Lexikon der Psychologie, S. 959.

genehm empfundenen Mitarbeiter bezieht, trägt demzufolge erheblich dazu bei, dass der Kunde eine Bindungshaltung zum gesamten Unternehmen aufbaut. Marken können eine ähnliche Wirkung auf Käufer haben, wohingegen hier die Bindung nicht an Personen gekoppelt wird, sondern von einem Produkt oder einem Hersteller, mit dessen Markenkonzept sich der Kunde identifiziert, ausgelöst wird.⁵ Ein Blick in Richtung Hotelgewerbe zeigt jedoch, dass laut einer Studie des Forschungsinstituts Ulysses, bei der die emotionale Kundenbindung (EKubin) in 3- und 4-Sternehotels untersucht wurde, der Kundenbindungsindex in privat geführten Hotels mit 68,5% größer ist, als in Kettenhotels (62%), die ein Markenkonzept in ihre Unternehmensstruktur eingebaut haben. Die Studie zeigt die Tendenz, dass Kundenbindung mehr durch persönlichen Service entsteht, als durch standardisierte Markenkonzepte.⁶

Vereint man nun beide Begriffe und betrachtet die Definition des Kundenbindungsmanagements nach Bruhn und Homburg, beschreibt der Begriff

„die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen eines Unternehmens mit dem Ziel, dass die Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“⁷

Hieraus wird ersichtlich, dass der Fokus in dieser Definition auf Stammkunden und bereits bestehende Kunden gerichtet wird. Nichtsdestotrotz können sich erfolgreiche Kundenbindungsmaßnahmen auch positiv auf potentielle (Neu-)Kunden auswirken, wenn beispielsweise ein Stammkunde eine Weiterempfehlung ausspricht, um hier den Bogen zurück zur ursprünglichen Kundendefinition zu spannen. Ebenfalls nicht zu vernachlässigen gilt es die Verhaltensabsichten und nicht nur das wirkliche Verhalten eines Kunden mit einzubeziehen, um eine gesunde Kundenbindung zu erzielen.⁸

⁵ Vgl. Haller, S. (2012). Dienstleistungsmanagement, S. 117.

⁶ Vgl. Ulysses Rossmann & Donner GbR (o.J.): Emotionale Kundenbindung in der deutschen Hotellerie - eine Momentaufnahme [elektronische Quelle].

⁷ Homburg, C.; Bruhn, M. (2013): Kundenbindungsmanagement – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, S. 8.

⁸ Vgl. ebd., S. 9.

Die begrifflichen Variationen in der Wortfamilie der Kundenbindung und die unterschiedlichen Interpretationsansätze machen es notwendig, weitere Abgrenzungen bei den Begrifflichkeiten vorzunehmen, um die feinen Unterschiede aufzuzeigen. Als grundlegendes Konzept steht zuoberst der Begriff Kundenorientierung, in dessen Rahmen Kundenwünsche bzw. -erwartungen im Sinne eines Relationship-Marketing-Programms untersucht werden, um als Zielsetzung langfristige und rentable Kundenbeziehungen aufzubauen.⁹ Kundenorientierung betrachtet demzufolge den Kundenmanagement-Ansatz in einem größeren Zusammenhang. Ein Teilbereich der Kundenorientierung ist dabei das Kundenbindungsmanagement, welches sich vorrangig auf das Binden der vorhandenen Kunden, Nutzer oder Gäste bezieht. Diese Bindung des Kunden besteht in der gängigen Fachliteratur weiterhin, wenn folgende Aspekte vom Kunden beabsichtigt werden oder tatsächlich gegeben sind:

- „Wiederkauf (der bisherigen Leistung)
- Cross Buying (zusätzlicher Leistungen)
- Weiterempfehlung (der Leistung und/oder des Anbieters)
- Preiserhöhungstoleranz (bei bestehenden Leistungen)“¹⁰

Um zu verstehen, wie Kundenbindung entsteht, ist es erforderlich zu beleuchten, welche Einflussfaktoren entscheidend sind, um Gäste bzw. Kunden langfristig an ein Unternehmen zu binden. Spricht man im Kontext Kundenbindung von Kundenzufriedenheit, so werden beide Begriffe fälschlicherweise oft synonym verwendet. Kundenzufriedenheit entsteht, wenn die Erwartungen, die der Kunde sich im Vorfeld bildet erfüllt oder sogar übertroffen werden. Kundenzufriedenheit ist folglich ein Grundstein für Kundenbindung, muss sie jedoch nicht zwingend zur Folge haben. Bruhn und Homburg führen weiterhin an, dass nicht ein einzelnes Käuferlebnis zu Zufriedenheit führt, sondern es gängigere Praxis von Seiten der Kunden ist, sich letztlich nach wiederholten Käufen oder Inanspruchnah-

⁹ Vgl. Bruhn, M. (2012): Kundenorientierung, S. 15.

¹⁰ Ebd., S. 96.

men von Dienstleistungen ein Urteil zu bilden, welches sich dann auf ihr Bindungsverhalten auswirkt.¹¹

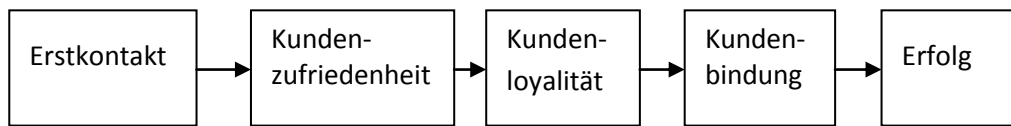


Abbildung 1: Wirkungskette der Kundenbindung (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn)¹²

In Abbildung 1 wird die Wirkungskette der Kundenbindung in fünf Phasen dargestellt. In der ersten Phase, dem Erstkontakt, tritt der Kunde in Verbindung mit einem Unternehmen, indem er eine Leistung in Anspruch nimmt oder ein Produkt kauft. In Phase 2, der Kundenzufriedenheit, bildet er sich seine Meinung zur erbrachten Leistung und bewertet die Situation. Ist der Kunde zufrieden mit der Leistung oder dem Produkt oder wurden seine Erwartungen sogar übertroffen, kann er dem Unternehmen gegenüber Loyalität entwickeln. Diese Stufe zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird in der Vertrauenshaltung des Kunden, seiner Überzeugung von der Qualität der Leistung und seiner positiven Einstellung gegenüber dem Unternehmen sichtbar. Hier wird deutlich, dass die Entwicklung vom zufriedenen Kunden zum gebundenen Kunden eine gewisse Entwicklungszeit voraussetzt und Einflussfaktoren von außerhalb des Unternehmens (z.B. Image, Bequemlichkeit des Kunden) und unternehmensinterne Faktoren (z.B. persönliche Beziehungen, Mitarbeitermotivation) die Bindungshaltung beeinflussen. In Phase 4 mündet die Loyalität in Kundenbindung, die sich im Wiederkauf, dem Cross-Buying, der Weiterempfehlung und der Preiserhöhungstoleranz widerspiegelt und letztendlich zum Erfolg des Unternehmens führen kann.¹³

Analog zur psychologischen Verbundenheitsdefinition, ist die emotionale Kundenbindung das priorisierte Ziel beim Einsatz aller Bindungsmaßnah-

¹¹ Vgl. Homburg, C.; Becker, A.; Hentschel, F. (2013): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 105 f.

¹² Ebd., S. 10.

¹³ Vgl. Homburg, C.; Bruhn, M. (2013): Kundenbindungsmanagement – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, S. 9 f.

men, damit sich eine langfristige Kundenbeziehung entwickelt. Neben dieser Form der Kundenbindung gibt es weitere Arten, wie die technisch-funktionale, die ökonomische und die vertragliche Bindung. Sie kommen jedoch nur nebensächlich zum Einsatz und sollen die emotionale Kundenbindung unterstützen.¹⁴

Grenzt man das Kundenbindungsmanagement noch weiter ab, begegnet man in diesem Zusammenhang auch dem Begriff „Relationship Marketing“, der oft synonym mit „Customer Relationship Management“ (CRM) verwendet wird. CRM steht in der Praxis häufig ausschließlich für die Implementierung von Software, die Kundendaten speichert und nutzbar macht. Das CRM kann aber auch in einem betriebswirtschaftlichen Kontext gesehen werden und bezieht sich dann auf das Managen von Kundenbeziehungen als kundenorientierte Unternehmensstrategie. Das Kundenbeziehungsmanagement kann hier als Bestandteil des Relationship Marketing verstanden werden, da es daraus hervorgegangen ist. Als ein Unterscheidungskriterium wird gesehen, dass sich das Beziehungsmarketing auch auf Beziehungen zu anderen Händlern und Lieferanten bezieht und nicht allein die Kundenbeziehungen in den Fokus nimmt.¹⁵

In dieser Arbeit liegt das Augenmerk auf einer kundenorientierten Unternehmenskultur und allen Maßnahmen, die Kundenbindung, und hier speziell von externen Kunden, in der Hotellerie und dem Bibliothekswesen begünstigen und/oder hervorrufen können.

¹⁴ Vgl. Bruhn, M. (2012): Kundenorientierung, S. 106 ff.

¹⁵ Vgl. Hippner, H.; Wilde K. D., Hrsg. (2006): Grundlagen des CRM, S. 18 f.

2.2 Kundenbindungsmanagement in Dienstleistungsunternehmen

Um nun den Kundenbindungsgedanken auf Dienstleistungen, die schließlich von Bibliotheken und Hotels gleichermaßen angeboten werden, auszuweiten, ist es zunächst erforderlich den Begriff Dienstleistung näher zu betrachten. Nach Biermann stellt eine Dienstleistung „eine unmittelbare Problemlösung für einen Kunden dar, während der Produzent von Sachgütern dem Kunden Hilfsmittel übergibt, mit denen dieser seine Probleme auf Dauer lösen kann“¹⁶, was eine kurze und prägnante Abgrenzung zwischen Dienstleistung und Sachgut ergibt. In der Fachliteratur lassen sich außerdem verschiedene Ansätze für die Definition des Begriffs finden, was zeigt, dass eine einheitliche Einordnung auf Grund der komplexen Beschaffenheit von Dienstleistungen nicht eindeutig möglich ist. Meffert und Bruhn legen dem Begriff drei Phasen zu Grunde, während andere Definitionen eine Integration dieser Phasen nicht in Zusammenhang bringen. Angesprochen werden die Potentialorientierung, die Prozessorientierung und die Ergebnisorientierung. In der ersten Phase bietet ein Dienstleister seine Fähigkeit und seine Bereitschaft an, eine bestimmte Leistung zu erbringen. Dabei muss ein Kunde oder Nachfrager in der zweiten Phase aktiv werden, um den Prozess der Leistungserstellung persönlich oder durch einen Gegenstand, der ihm gehört, in Gang zu setzen, um schließlich im letzten Schritt ein Ergebnis zu erhalten, welches sowohl materielle (z.B. serviertes Essen bei Restaurantbesuch) als auch immaterielle (z.B. OPAC-Schulung in einer Bibliothek) Merkmale aufweisen kann.¹⁷ Eindeutig festgehalten werden kann jedoch, dass Dienstleistungen mit ihrer charakteristischen Form zwei Dinge gemeinsam haben, die Immaterialität der Leistung und die Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors. Die Immaterialität steht in engem Zusammenhang mit der Intangibilität und drückt aus, dass eine Dienstleistung in der Regel mit den Sinnen nicht fassbar ist, jedoch das Ergebnis der Dienstleistung in bestimmten Fällen materiell vorliegt. Das zweite Charakteristikum, die Integration eines ex-

¹⁶ Biermann, T. (1999): Dienstleistungs-Management, S. 24.

¹⁷ Vgl. Meffert, H.; Bruhn, M. (2012): Dienstleistungsmarketing, S. 16 f. und Haller, S. (2012): Dienstleistungsmanagement, S. 10 f.

ternen Faktors, grenzt eine Dienstleistung von einem Sachgut ab. Für die Erstellung einer Dienstleistung werden keine Rohstoffe verwendet, sondern eine Person oder ein Objekt, das dieser Person gehört, müssen von außen hinzu geführt werden, an der oder dem die Dienstleistung dann erbracht wird.¹⁸

Im Kontext von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist es gerade im Dienstleistungssektor immens wichtig, auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden einzugehen und Angebote daran auszurichten, da hier der Kunde direkt in die Leistungserstellung involviert ist. In privat-wirtschaftlichen Einrichtungen mit Konkurrenzdruck ist es schließlich oberstes Ziel die Wechselbereitschaft der Kundschaft gering zu halten und mehr Gewinn erzielen zu können.¹⁹ Wenn auch die Gewinnerzielung in Non-Profit-Einrichtungen wie in Bibliotheken keine Rolle spielt, so ist eine große Anzahl von gebundenen Kunden gerade im öffentlichen Bibliothekssektor doch ein Legitimationsgrund für Unterhaltsträger und weist die Institution als nutzenbringenden und wertvollen Bestandteil der städtischen/kommunalen Infrastruktur aus.

¹⁸ Vgl. Haller, S. (2012). Dienstleistungsmanagement, S. 6 f.

¹⁹ Vgl. ebd., S. 38.

2.3 Integriertes Kundenbindungsmanagement

Die Implementierung eines Kundenbindungskonzepts muss im Vorfeld als Managementprozess von der Unternehmensführung als Ziel konkretisiert und formuliert werden, um diesen Aspekt im Zielsystem des Unternehmens verankert zu wissen. Weiterhin muss über die strategischen Dimensionen einer einzuführenden Kundenbindungsstrategie nachgedacht werden.²⁰ Die folgende Grafik nach Bruhn zeigt, welche Komponenten bei der Entwicklung einer Strategie Einfluss nehmen und bedacht werden sollten.

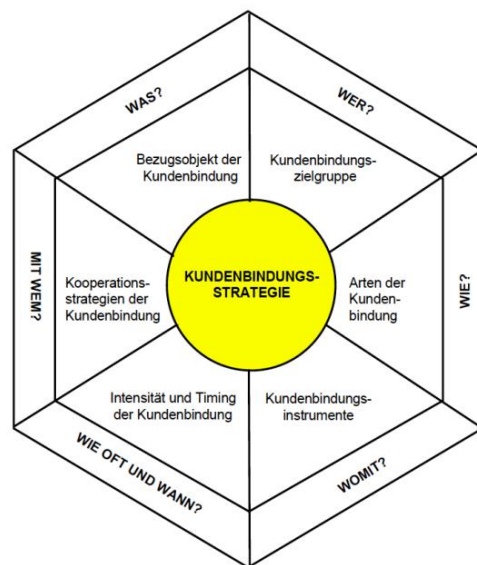


Abbildung 2: Dimensionen einer Kundenbindungsstrategie²¹

Festgelegt wird, was das Bezugsobjekt der Kundenbindung ist, welche Zielgruppen, wie und womit angesprochen werden sollen, wie oft und wann die einzelnen Instrumente zum Einsatz kommen und welche Kooperationspartner gegebenenfalls mit einbezogen werden.

Für jedes Unternehmen muss folglich individuell entschieden werden, wie sich eine Kundenbindungsstrategie zusammensetzt und vor allem welcher Instrumentenmix eingesetzt werden soll. Denn um eine ganzheitliche Orientierung am Kunden und ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement implementieren zu können, ist es wichtig, dass einzelne Kundenbin-

²⁰ Vgl. Bruhn, M. (2012): Kundenorientierung, S. 98 ff.

²¹ Homburg, C.; Bruhn, M. (2013): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, S. 20.

dungsinstrumente nicht separat eingesetzt werden, sondern eine gut abgestimmte Mischung aus dem erweiterten Marketingmix im Unternehmen Anwendung findet. Außerdem kann eine themenbezogene Abstimmung einzelner Instrumente hilfreich sein, um mit einer stimmigen Konzeption möglichst viele Kunden binden zu können.²²

Betrachtet man nun konkret den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit, erfordert es das Thema, dass einzelne Dimensionen einer Kundenbindungsstrategie im Vorfeld für eine Beispielbibliothek festgelegt werden. Bezugsobjekt soll eine öffentliche Bibliothek sein, die mit ihren Kundenbindungsbemühungen Vielnutzer und Gelegenheitsnutzer ansprechen möchte, um sie auf emotionaler Basis als Stammkunden zu binden. Die am geeignetsten erscheinenden Kundenbindungsinstrumente werden im nächsten Kapitel mit Hinblick auf den Hotelsektor ausgewählt.

2.4 Auswahl von Kundenbindungsinstrumenten

Instrumente für ein gelungenes Kundenbindungsmanagement lassen sich in allen Bereichen des erweiterten Marketingmix finden. Die Auswahl, der einzusetzenden Instrumente richtet sich nach den einzelnen Dimensionen der Kundenbindungsstrategie und den Kapazitäten der Einrichtung. Im vorliegenden Fall wird angestrebt, eine emotionale Kundenbindung von Vielnutzern und Gelegenheitsnutzern zu erreichen, weswegen es sinnvoll erscheint, vor allem Maßnahmen aus der Kommunikationspolitik für eine Kundenbindungsstrategie einzusetzen. Durch eine direkte, an den Kunden gerichtete Ansprache, kann bei richtig eingesetzten Methoden große Wirkung erzielt werden, wie an den Best Practices später noch ersichtlich wird.

Da, wie bereits in Kapitel 2.1 dargelegt, das Personal einen entscheidenden Einfluss auf die Kundenverbundenheit ausüben kann und einen überaus wichtigen Faktor in der Hotellerie darstellt, soll dieser Bereich ebenfalls näher betrachtet werden. Auch Elemente aus der Leistungs- bzw. Produktpolitik sollen im vorliegenden Fall mit einfließen, wenngleich dies

²² Vgl. Bruhn, M. (2012): Kundenorientierung, S. 129 f.

aufgrund der Datenschutzbestimmungen in öffentlichen Bibliotheken nur mit Abstrichen erfolgen kann. Instrumente aus der Distributions- und Ausstattungspolitik sowie der Preispolitik werden in der vorliegenden Arbeit vernachlässigt, um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen und den Fokus auf Maßnahmen zu legen, die in der Hotellerie und dem Bibliothekssektor gleichermaßen vertreten sind. Der Fokus liegt hierbei vor allem auf dem Hotelsektor. Es werden verschiedene Kundenbindungsinstrumente, die in der Hotellerie vermehrt eingesetzt werden ausgewählt und näher erläutert. In einem nächsten Schritt werden Maßnahmen aus diesen Bereichen im Bibliothekssektor in den Blick genommen und wenn vorhanden die bisherige Umsetzung der Instrumente untersucht. Schlussendlich werden die ausgewählten Kundenbindungsinstrumente auf Übertragbarkeit hin überprüft und für eine Beispielbibliothek angepasst.

Im folgenden Kapitel werden nun passend erscheinende Instrumente näher vorgestellt.

2.4.1 Aktives Beschwerdemanagement

Das aktive Beschwerdemanagement zählt zur Kommunikationspolitik und kann gerade für Dienstleistungsunternehmen eine wichtige Rolle spielen, um Kunden zu binden, kritische Kundenbeziehungen auszumachen und wieder zu festigen.²³ Aufgrund der Beschaffenheit von Dienstleistungen, welche in Kapitel 2.2 bereits näher erläutert wurde, befindet sich der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung in einer relativ großen Differenzzone von Kundenerwartung und Bedürfnisbefriedigung, da die physisch schlecht zu greifende Dienstleistung schwerer beurteilt und evaluiert werden kann als ein Sachgut. Oft fehlende oder nicht mögliche Standardisierungen erschweren es dem Kunden zudem, die erbrachten Leistungen auf ihre Erfüllung hin zu prüfen. Aus diesem Grund ist es in vielen Branchen und speziell im Dienstleistungssektor üblich, dass sich nur wenige Kunden beschweren.²⁴ Laut der empirischen TARP-Studie (Technical Assistance Research Program) aus den 70er Jahren, äußern nur 4% der Kunden eine

²³ Vgl. Brock, C. (2009): Beschwerdeverhalten und Kundenbindung, S. 27.

²⁴ Vgl. ebd., S. 25.

Beschwerde aktiv, 96% kündigen innerlich und wechseln stillschweigend zur Konkurrenz.²⁵

Per Definition umfasst der Begriff Beschwerdemanagement „ein Maßnahmensystem, um die Artikulation von Unzufriedenheit der Kunden anzuregen, zu bearbeiten und Aktivitäten zur Behebung der Unzufriedenheitsursachen einzuleiten.“²⁶ Ein gelungenes Beschwerdemanagement gliedert sich dabei in fünf Teilprozesse. An erster Stelle steht die Beschwerdestimulierung, welche das Kommunizieren und vor allem Schaffen von für den Kunden leicht zugänglichen Beschwerdewegen meint. Möglichkeiten zur Beschwerde können hierbei schriftlich (z.B. Beschwerdekarten, Meckerkästen), mündlich, telefonisch oder online geschaffen werden. Im zweiten Schritt, der Beschwerdeannahme, sollte genau festgelegt sein, wer für die Annahme der Beschwerden im Unternehmen zuständig ist und welche Informationen für die Beschwerdebearbeitung erhoben werden müssen. Im Rahmen der Beschwerdebearbeitung, dem dritten Prozessschritt, werden Beschwerdeauslöser untersucht, die Beschwerde betreffende Informationen werden an die zuständigen Stellen weitergeleitet und bestimmte Standards, die bei der Beschwerdebearbeitung eingehalten werden sollen, im Vorfeld festgelegt. Die darauf folgende Beschwerdereaktion sollte nach einem festgesetzten und angemessenen Zeitrahmen erfolgen. Hier wird auch die Wiedergutmachungsform bestimmt und im besten Fall eine Lösung des Problems kommuniziert. Wichtig ist dabei die Entscheidung, inwieweit eine individualisierte Art der Reaktion notwendig ist, oder ob eine Standardantwort an den Beschwerdeführer ausreicht. Die Beschwerdeverarbeitung bildet den Abschluss des Beschwerdeprozesses und umfasst die Dokumentation der bearbeiteten Beschwerde und ermöglicht die Auswertung und Eliminierung von häufig auftretenden Problemfällen, die Anlass zu Kundenbeschwerden geben.²⁷

Der Beschwerdezufriedenheit, also der Zufriedenheit des Kunden mit der Beschwerdebearbeitung, wird weiterhin eine zentrale Rolle beigemessen,

²⁵ Vgl. Becker, J. (2009): Marketing-Konzeption, S. 81 f.

²⁶ Meffert, H.; Bruhn, M. (2012): Dienstleistungsmarketing, S. 210.

²⁷ Vgl. Bruhn, M. (2012): Kundenorientierung, S. 148 ff.

da diese als Einflussgröße für die Grundzufriedenheit eines Kunden angesehen wird. Folglich kann mit dem Wiederherstellen oder sogar Steigern der Kundenzufriedenheit durch ein funktionierendes Beschwerdemanagement die Kundenbindung erhöht werden.²⁸

Gerade deswegen ist auch für Hoteliers „Feedback [ein] wichtiges Steuerungsinstrument für Servicequalität“²⁹ und Gäste, die sich beschweren, werden nicht als Störenfriede, sondern als „wertvolle Informationslieferanten“³⁰ angesehen. Da die Transparenz von Hotelunternehmen durch die Möglichkeit der Onlinebewertungen auf verschiedenen Portalen sehr groß ist und der Konkurrenzdruck weiter ansteigt, ist die Philosophie in Hotels, was Beschwerden betrifft, in den letzten Jahren aufgeschlossener geworden. Wie die später folgenden Best-Practice-Beispiele zeigen werden, ist eine Feedbackkultur in sehr vielen Hotels fest in die Unternehmensstruktur eingebunden.

Auch in Bibliotheken wird immer mehr die Möglichkeit zur Beschwerde für die Nutzer angeboten, wobei oft noch keine systematische Bearbeitung von Beschwerden vorgenommen wird.³¹ Ute Flammersheim schrieb bereits 2004, dass ein aktives Beschwerdemanagement auch für Bibliotheken „ein zeitnahes Instrument [ist], das ohne größeren Aufwand in Bibliotheken jeder Größe günstig“³² eingesetzt werden kann. Die Vorteile liegen hierbei auf der Hand. Beschwerden sind zum einen eine „kostenlose Betriebsberatung“³³, da Schwachstellen in Abläufen und an Leistungen zum Vorschein kommen, die konsequent verbessert werden können. Zum anderen ist der professionelle Umgang mit Beschwerden ein kundengerichtetes Aushängeschild, das den Nutzern impliziert, dass sie wertgeschätzt werden und ihre Meinung dem Unternehmen wichtig ist. Dies führt im bes-

²⁸ Vgl. Homburg, C.; Fürst, A. (2010): Überblick über die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 608 ff. und vgl. Bruhn, M. (2012): Kundenorientierung, S. 142 f.

²⁹ Weidner, M. F. (2015): „War alles zu Ihrer Zufriedenheit?“, S. 11.

³⁰ Cerwinka, G.; Schranz, G. (2007): Wie kommuniziere ich souverän mit Gästen?, S. 11.

³¹ Vgl. Flammersheim, U. (2004): Aktives Beschwerdemanagement, S. 14.

³² Ebd., S. 13.

³³ Haußmann, D. (2012): Beschwerden sind gut, S. 11.

ten Fall zu positiver Mund-zu-Mund-Propaganda und fördert das Image des Unternehmens.³⁴

2.4.2 Servicegarantien und Leistungsstandards

Dass vor allem Servicegarantien auch im Dienstleistungssektor positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung aufweisen, wird damit begründet, dass diese die Unsicherheit des Kunden in Bezug auf eine Dienstleistung, die physisch nicht greifbar ist, reduzieren können.³⁵ Aufgrund dieses positiven Effekts erscheint es sinnvoll dieses Instrument näher zu betrachten.

Während verpflichtende und nach außen kommunizierte Servicegarantien im Hotelsektor keine Seltenheit sind, tun sich Bibliotheken immer noch schwer damit. Dabei bieten Service-Versprechen durchaus die Möglichkeit, „die eigene Service-Qualität glaubwürdig unter Beweis zu stellen“³⁶. Indem Unternehmen ihren Kunden in bestimmten Bereichen des angebotenen Leistungsspektrums konkrete Versprechen zusichern und bei deren Nichteinhaltung, eine Gegenleistung oder das Öffentlich machen der Verfehlung versprechen, werden dem Kunden deutliche Absichten suggeriert, Fehler im Feld der Service-Garantie zu vermeiden, was Vertrauen schafft. Wichtig ist dabei, dass der Bereich, auf den sich eine Servicegarantie bezieht, möglichst einen zentralen und wesentlichen Aspekt des Dienstleistungsangebots betreffen sollte. Auf diese Weise sieht der Kunde, dass es dem Unternehmen ernst ist mit seinen Versprechen. Standards, die von Kunden als selbstverständliche Serviceleistungen angesehen werden, sollten deswegen nicht Teil von Servicegarantien sein. Weiterhin sollten die Versprechen nicht von anderen Kooperationspartnern oder gar vom Verhalten der Kunden abhängig sein. Denn schließlich ist es wichtig, dass die Versprechen realistisch sind und im Normalfall auch eingehalten werden können. Bei der Formulierung ist dabei auch zu beachten, die Kernaussagen des Versprechens klar zu formulieren, um keinen Spielraum für

³⁴ Vgl. Vogt, H. (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 42 ff. und vgl. Flammersheim, U. (2004): Aktives Beschwerdemanagement, S. 14 ff.

³⁵ Vgl. Marmorstein, H.; Sarel, D.; Lassar, W. M. (2001): Increasing the persuasiveness of a service guarantee, p. 148.

³⁶ Voeth, M.; Herbst, U. (2008): Service-Versprechen, S. 3.

falsche Auslegungen zu schaffen.³⁷ Viele Unternehmen befürchten zudem, dass Kunden derartige Versprechen missbrauchen könnten, um sich Vorteile zu verschaffen und knüpfen ihre Dienstleistungsversprechen an verschiedene Bedingungen. Jedoch erscheint eine „Garantie [...] umso weniger überzeugend, je mehr einschränkende Bedingungen sie enthält“³⁸ und verfehlt dadurch ihren Sinn.

Leistungs- oder Qualitätsstandards wiederum dienen dazu im Unternehmen definierte Mindestanforderungen an Dienstleistungen für Kunden zu gewährleisten. Qualitätsstandards werden meist im Rahmen des Qualitätsmanagements als Instrument der Qualitätsplanung festgelegt.³⁹ Diese Standards werden innerhalb des Unternehmens festgesetzt, oder/und auch extern für alle Interessengruppen sichtbar kommuniziert. Sie werden aber nicht von vornherein mit einer Gegenleistung verknüpft, sollte einmal ein Standard nicht eingehalten werden können. Diese Tatsache grenzt die Leistungs- bzw. Qualitätsstandards von den Servicegarantien ab.

Auf Basis von Qualitätsgrundsätzen werden Qualitätsforderungen oder -standards festgelegt, um die Qualitätsziele des Unternehmens zu erreichen. Während Qualitätsgrundsätze eher allgemein formuliert werden, um möglichst für alle Abteilungen im Unternehmen Gültigkeit zu haben, richten sich Standards oft nach bestimmten Kennzahlen oder es werden Checklisten oder Bearbeitungsrichtlinien zu Rate gezogen.⁴⁰

Deutsche Hotels werden anhand von bestimmten Merkmalen bereits seit längerem klassifiziert (vgl. dazu Kapitel 3.1). Gäste erhalten dadurch eine „sichere und transparente Übersicht über die Leistungen und Angebote, die [...] ein klassifizierter Beherbergungsbetrieb bietet“⁴¹ und können durch das einfache Sternesystem sehr gut einschätzen, welchen Ausstattungsstandard das jeweilige Haus bereithält. Neben der Hotelklassifizierung gibt es oft interne Standards, die Häuser mit einem Total Quality Management führen. Hierbei existiert im Hotelunternehmen meist ein Quali-

³⁷ Vgl. ebd., S. 21 ff.

³⁸ Gardini, M. A. (2015): Marketingmanagement in der Hotellerie, S. 459.

³⁹ Vgl. Bruhn, M. (2012): Kundenorientierung, S. 35.

⁴⁰ Vgl. Bruhn, M. (2013): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, S. 204 ff.

⁴¹ DEHOGA-Bundesverband (o.J.): Deutsche Hotelklassifizierung [elektronische Quelle].

tätshandbuch, welches im Intranet allen Mitarbeitern zugänglich ist und welches detailliert Auskunft über Arbeitsabläufe, verschiedene Standards usw. gibt und kontinuierlich überarbeitet wird.⁴²

In deutschen Bibliotheken ist die Festlegung von internen und externen Qualitätsstandards, von Servicestandards und Servicegarantien eher wenig verbreitet, wie eine Studie von 2007, die von der Hochschule der Medien erhoben wurde, belegt.⁴³ In Ländern mit Bibliotheksgesetz und im Rahmen der Kundenorientierungs- und Qualitätsbemühungen der Kommunen sind Standards vor allem im angloamerikanischen Raum⁴⁴ weiter verbreitet als hierzulande.

2.4.3 Gastfreundlichkeit und individueller Service

Das Modell der Gastfreundschaft hat seinen Ursprung im privaten Umfeld. Das Bewirten und Beherbergen von Menschen aufgrund von Sympathie und Freundschaft, soll im Tourismus zwar mit einer monetären Komponente verbunden werden, jedoch das Gefühl des sich Wohlfühlens und des Willkommenseins zum Ausdruck bringen. So kommt Gastfreundschaft „vor allem bei den persönlichen Kontakten zwischen Dienstleistenden und Gästen“⁴⁵ zum Tragen, indem individuelle Betreuung von Seiten der Hotelmitarbeiter für jeden Gast einzigartige Beziehungsmomente schafft.

Die Gastlichkeit, die entsteht wenn durch ein systematisches Qualitätsmanagement die Dienstleistungsqualität stimmt, ist in diesem Zusammenhang ebenso wichtig. Die Kombination aus Gastlichkeit und Gastfreundschaft schafft dabei einen gelungenen Mix aus Qualität und Werten. Die Gastfreundschaft ist quasi der Bonus, der zu guter Qualität hinzukommt, da darüber Gäste auf emotionaler und ganz individueller Ebene angesprochen werden. Dies wirkt sich nicht nur positiv auf die Gästezufriedenheit

⁴² Vgl. Schaetzing, E. E. (2010): Management in Hotellerie und Gastronomie, S. 277 ff.

⁴³ Vgl. Mundt, S.; Vonhof, C. (2007): Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken, S. 322.

⁴⁴ Vgl. Public libraries news (o.J.): Public library standards in England [elektronische Quelle] und Australian Library and Information Association (2012): Beyond a quality service [elektronische Quelle].

⁴⁵ Pechlaner, H.; Raich, F. (2007): Wettbewerbsfähigkeit durch das Zusammenspiel von Gastlichkeit und Gastfreundschaft, S. 17.

aus, sondern ebenso auf die Mitarbeiterzufriedenheit.⁴⁶ Der Begriff Gastfreundschaft wird in der Hotellerie teilweise auch kritisch betrachtet. Denn die Bezeichnung kann bei Gästen auch überzogene Erwartungen wecken, da „Freundschaft“ ein sehr verbindliches Gefühl zum Ausdruck bringt. Besser passen würde laut Waibl der Begriff „Gastfreundlichkeit“, da hier mehr eine respektvolle Haltung, die mit einer grundfreundlichen Einstellung dem Gast gegenüber einhergeht, suggeriert wird.⁴⁷

Es kann festgehalten werden, dass durch das Rollenmodell Gast – Gastgeber Authentizität und Individualität geschaffen werden kann und dabei von Unternehmensseite festgesetzte Standards zwar für die Leistungserstellung nützlich sind, den Gästen jedoch nicht negativ als Individualitätsverlust in der Gästebeziehung auffallen.⁴⁸

Durch individuelle Services, die Gäste oder Nutzer persönlich ansprechen, kann der Gastfreundlichkeitsgedanke gelebt werden. Hoteliers wollen „Wow“-Momente schaffen und die Gäste überraschen mit Erlebnissen, die sie so nicht erwartet hätten. „Authentizität[,] [...] Persönlichkeit, Ehrlichkeit und echtes Erlebnis“⁴⁹ werden immer wichtiger. Der Gedanke der Gastfreundlichkeit erscheint für öffentliche Bibliotheken zuerst abwegig, da die Notwendigkeit der Gewinnmaximierung nicht gegeben ist. Da der Trend jedoch zum Wunsch nach mehr Individualität von Seiten der Kunden geht⁵⁰, ist es nicht abwegig sich auch für öffentliche Bibliotheken zu überlegen, in welchen Bereichen eine Individualisierung der Leistungen unter Umständen möglich wäre.

⁴⁶ Vgl. Pechlaner, H.; Raich, F. (2007): Wettbewerbsfähigkeit durch das Zusammenspiel von Gastlichkeit und Gastfreundschaft, S. 20 ff.

⁴⁷ Vgl. Waibl, E. (2007): Tourismsethik, S. 53.

⁴⁸ Vgl. Pechlaner, H.; Raich, F. (2007): Wettbewerbsfähigkeit durch das Zusammenspiel von Gastlichkeit und Gastfreundschaft, S. 17.

⁴⁹ Gruner, A.; Freyberg, B.; Phebey, K. (2014): Erlebnisse schaffen in Hotellerie & Gastronomie, S. 88

⁵⁰ Vgl. Cox, P. (2016): Service-Insights [elektronische Quelle].

2.4.4 Corporate Fashion

Einheitliche Arbeitskleidung, die vordergründig der Sichtbarmachung und dem Erkennen von Mitarbeitern dient und nicht rein zweckmäßigen Nutzen hat, kann laut Henkel als Corporate Fashion bezeichnet werden.⁵¹ Vor allem für Dienstleistungsunternehmen haben Uniformen den positiven Effekt, die Nicht-Greifbarkeit einer Dienstleistung aufzubrechen, da sie durch einheitliche Kleidung eine „ding-feste Gestalt“⁵² annimmt.

In der Tourismusbranche und vor allem in der Hotellerie gelten „Uniformen und Namensschilder der Mitarbeiter [...] als ein wichtiges Indiz für gelebte Gastfreundschaft“⁵³, da die Verbundenheit und Zugehörigkeit des Personals zum Beherbergungsbetrieb dadurch für alle Gäste ersichtlich wird. Einheitliche Arbeitskleidung hat somit sowohl in der Hotellerie als auch im Bibliotheksbereich Vorteile. Zum einen werden die Mitarbeiter von Gästen oder Bibliotheksbesuchern sofort erkannt und können bei Problemen direkt angesprochen werden. Zum anderen fühlen sich die Mitarbeiter durch das Tragen gleicher Kleidung als Team dem Unternehmen verbunden, sofern die Unternehmensführung auch in anderen Bereichen eine mitarbeiterfreundliche Haltung verfolgt. Corporate Fashion zielt folglich auf eine „unternehmensspezifische Innen- und Außenwirkung“⁵⁴ ab.

Berufskleidung „fungiert [zudem] [...] als Werbeträger für das Unternehmen“⁵⁵, da durch Kleidung, die auf den Stil und das Corporate Design des Unternehmens angepasst ist, ein positives und professionelles Image transportiert werden kann. Das Aufgreifen der Unternehmensfarben, das Aufdrucken oder Aufnähen des Firmenlogos und die individuelle Note einer hausinternen Personalkleidung sind Maßnahmen, die im Hotelwesen lange Tradition haben.⁵⁶

Laut einer Studie, die 2012 an einer amerikanischen Universität mithilfe einer Onlineumfrage durchgeführt wurde, haben Namensschilder auch großen Einfluss auf das Erkennen von Bibliotheksmitarbeitern. Untersucht

⁵¹ Vgl. Henkel, R. (2008): Corporate Fashion, S. 9.

⁵² Ebd., S. 9.

⁵³ Kohl, M. (2015): Mehr Service bitte, S. 69.

⁵⁴ Henkel, R. (2008): Corporate Fashion, S. 9.

⁵⁵ Vgl. Marconi, C. (2015): Die Kleidung als Werbeträger, S. 12.

⁵⁶ Vgl. ebd., S. 12.

wurde anhand von Bildern, inwiefern Kleidungsfarbe, Kennzeichnung des Namens und Ausstrahlung der Mitarbeiter Einfluss auf die Bereitschaft der Nutzer nehmen, die Bibliotheksmitarbeiter um Auskunft zu bitten und sie zu allererst auch als Mitarbeiter zu erkennen. Demzufolge wird lächelndes Personal am Infopoint, das einheitlich blaue T-Shirts mit Namensschildern trägt, als sehr aufgeschlossen und zugewandt empfunden.⁵⁷

2.4.5 Kundenorientiertes Personalmanagement

Laut Stock-Homburg findet eine kundenorientierte Personalführung in Unternehmen häufig noch wenig Beachtung⁵⁸, was erstaunt, wenn man berücksichtigt, dass die Bindung eines Kunden in großem Maße vom Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst wird. Stock-Homburg zeigt zwei Kernfacetten auf, die ein kundenorientiertes Personalmanagement charakterisieren. Die kundenorientierte Gestaltung der Personalmanagement-Systeme und die kundenorientierte Mitarbeiterführung. Die Personalmanagement-Systeme beziehen sich hierbei auf alle Bereiche des Recruitings, wie der Personalbedarfsplanung, der Personalbeschaffung, dem Weiterbildungsangebot, einem Leistungs-Beurteilungssystem und der Lohnzahlung. Wichtig erscheint, dass bereits im Vorfeld der Aspekt der Kundenorientierung berücksichtigt wird, um den späteren Schulungsaufwand und die daraus resultierenden Kosten zu vermindern oder sogar zu verhindern. Eine kundenorientierte Führungskultur, die als Kernpunkt im Unternehmen verfolgt wird, ist zudem ein entscheidender Faktor, um eine kundenorientierte Haltung auch bei den Mitarbeitern selbst zu erreichen. Neben der vorausgesetzten fachlichen Kompetenz sind auch psychische Faktoren, wie Motivation, Persönlichkeitsmerkmale, Attitüde und Verhaltensweisen für einen kundenorientierten Mitarbeiter wichtig.⁵⁹

Die Hotelbranche ist ein sehr personalintensiver Bereich, weswegen hier verstärkt auf die Mitarbeiter und deren Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden gesetzt wird. Denn der „Wirkungszusammenhang von Mitarbei-

⁵⁷ Vgl. Bonnet, J. L.; McAlexander, B. (2013): First Impressions and the reference encounter, S. 336 ff.

⁵⁸ Vgl. Stock-Homburg, R. (2013): Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung, S. 514.

⁵⁹ Vgl. ebd., S. 493 ff.

termotivation/-zufriedenheit, Leistungsqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg“⁶⁰ ist in personalstarken Dienstleistungsbetrieben unbestritten. Die Motivation der Mitarbeiter und das Schaffen eines attraktiven Arbeitsplatzes sind Aspekte, die in den letzten Jahren mehr und mehr in den Fokus der Hoteliers rücken. Es mangelt an Fachkräften, da Ausbildungsberufe im Bereich der Hotellerie und Gastronomie bei Jugendlichen eher unbeliebt sind und viele Lehrstellen unbesetzt bleiben.⁶¹ Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation kommen deswegen vermehrt zum Einsatz, was an den Best-Practice-Beispielen im weiteren Verlauf der Arbeit noch aufgezeigt wird.

Um kundenorientiertes Verhalten von den Mitarbeitern verlangen und einfordern zu können, bedarf es auch der Zufriedenheit des Personals, da „Kundenzentrierung [...] Mitarbeiterorientierung“⁶² voraussetzt. In Bibliotheken sind vor allem der Auskunftsdienst und die Arbeit an den Ausleihtheken (sofern sie noch nicht von Selbstverbuchern ersetzt wurden) die kundenintensivsten Arbeitsbereiche. Deswegen sollte die Arbeit an der Auskunft und den Theken besonders wertgeschätzt werden und Schulungen zur Kundenorientierung vor allem diese Bereiche abdecken.

2.5 Kontrolle des Kundenbindungsmanagements

Um eingeführte Kundenbindungsstrategien auf deren Erfolg hin zu überprüfen, ist eine regelmäßige Evaluierung notwendig. Dazu sollte im Vorfeld der Ist-Zustand vor der Einführung der Kundenbindungsstrategie in Erfahrung gebracht werden, um einen Unterschied nach Einführung kundenorientierter Maßnahmen feststellen zu können. Das gängige Instrument im Rahmen des Kundenbindungsmanagements ist hierzu die Kundenbefragung, die nach verschiedenen Ansätzen konzipiert werden kann. Hierbei wird vor allem die Kundenzufriedenheit herangezogen, deren Grad ermittelt werden soll.⁶³

⁶⁰ Gardini, M. A. (2014): Der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor? Personalmanagement im Tourismus zwischen Anspruch und Wirklichkeit, S. 36.

⁶¹ Vgl. Wirtschaftswoche (2014): Diese Berufe sind bei Jugendlichen unbeliebt [elektronische Quelle].

⁶² Brockerhoff, C. (2012): Erfolgreiche Kommunikation mit Kunden in der Bibliothek, S. 124.

⁶³ Vgl. Bruhn, M. (2012): Kundenorientierung, S. 131 f.

Messinstrumente zur Erfassung der Kundenzufriedenheit können dabei nach objektiven Verfahren mit bestimmten Messgrößen (wie z.B. Umsatz, Marktanteil, Wiederkaufrate usw.) oder nach subjektiven Verfahren eingesetzt werden. Subjektive Kriterien können dabei ereignisorientiert, also auf einzelne Kundenkontaktereignisse bezogen oder merkmalsgestützt (implizite oder explizite Verfahren) sein. Die Messung der Kundenzufriedenheit durch objektive Verfahren wird als schwierig angesehen, da die herangezogenen Messgrößen auch von anderen Kriterien beeinflusst werden und sich die Kundenzufriedenheit erst nach einer bestimmten Zeitspanne auf Größen, wie Wiederkaufrate oder Umsatz niederschlägt.

Ereignisbezogene Verfahren sind beispielsweise das Blueprinting, die Critical Incident Technique (CIT) und die Sequentielle Ereignismethode, um nur einige zu nennen. Beim Blueprinting werden die einzelnen Prozesse eines Dienstleistungsablaufs in einzelne Teilschritte zerlegt und graphisch veranschaulicht. Mit der Critical Incident Technique werden kritische Kontaktpunktmomente, sowohl besonders positive als auch negative, von den Gästen erfragt und ausgewertet. Die Sequentielle Ereignismethode basiert auf dem Blueprinting. Der Fokus liegt hierbei auf den relevanten Kundenkontaktsituationen, die visualisiert werden und zu welchen Gästen direkt befragt werden.⁶⁴

Implizite Methoden nehmen dabei hauptsächlich Beschwerdeanalysen in den Fokus, was im Umkehrschluss bedeutet, dass das Angebot zur Beschwerde auch aktiv von den Kunden wahrgenommen werden muss, um aussagekräftige Urteile über den Grad der Kundenzufriedenheit treffen zu können. Bei den expliziten Methoden werden Kunden nach verschiedenen Verfahren direkt befragt.⁶⁵

In der Hotellerie wird meist ein Mix aus Gästefragebögen, externen Mystery-Guests (Testgäste bewerten die Hotelzimmer und den Service), Beschwerdeanalysen, telefonischen Interviews, dem Auswerten von Onli-

⁶⁴ Vgl. Dreyer, A., Dehner, C. (2003): Kundenzufriedenheit im Tourismus, S. 77 ff.

⁶⁵ Vgl. Fürst, A. (2012): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, S. 126 ff.

ne-Feedback in diversen Portalen usw. zur Kontrolle der Kundenzufriedenheit eingesetzt.⁶⁶

Auch in Bibliotheken nimmt die Evaluierung durch Mystery Shopping, was vor allem durch studentische Projekte realisiert wird um den Auskunftsdienst zu testen, immer mehr zu. Im angloamerikanischen Raum sind zudem Fokusgruppendifkussionen sehr beliebt.⁶⁷ Bei Gästebefragungen lässt sich beobachten, dass ein kontinuierliches, über einen längeren Zeitraum angelegtes Umfragenkonzept in deutschen Bibliotheken noch nicht zum Einsatz kommt, sondern es oft bei einmaligen Maßnahmen bleibt.⁶⁸

⁶⁶ Vgl. Dreyer, A., Dehner, C. (2003): Kundenzufriedenheit im Tourismus, S. 73 ff. und vgl. Stauß, S. (2014): Gästekommentare als Chance sehen, S. 5.

⁶⁷ Vgl. Vogt, H. (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 7.

⁶⁸ Vgl. Mundt, S.; Vohnhof, C. (2007): Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken, S. 321.

3 Kundenmanagement im Hotelgewerbe

3.1 Spezifische Merkmale der Hotelbranche

Die Grundleistung eines klassischen Hotelbetriebs ist das Beherbergungsangebot und je nach Hotelart und Aufstellung des Dienstleistungskonzepts, die Verpflegung von Gästen. Aktuell steht Deutschlands Hotelmarkt in Europa an dritter Stelle und fungiert weltweit als zweitgrößter Kongressmarkt.⁶⁹ Trotz eines jährlichen Umsatzes von ca. 21,5 Mrd. € ist die Marktsituation im klassischen Hotelsegment zunehmend geprägt von einem Überangebot, was zu einer negativen Preisentwicklung im Hotelsektor führt.⁷⁰ Der Wettbewerbsdruck ist folglich hoch, das Schaffen von Unique Selling Points (USPs) unabdingbar. Deswegen sind gerade in diesem Wirtschaftszweig „neben der Dienstleistungsqualität auch andere Faktoren wie die Kommunikation, die gelebten Werte und im Besonderen die Gastfreundschaft“⁷¹ von großer Relevanz, um sich in der Tourismusbranche von anderen Betrieben abheben und auf diesem Markt bestehen zu können.

Im Hotelsektor werden mehrere Ausprägungsformen unterschieden: die Individualhotellerie und die Kettenhotellerie bzw. die Hotelkooperationen. Während privat geführte Hotels rechtlich und wirtschaftlich selbstständig agieren, schließen sich Kettenbetriebe unter einer gemeinsamen Dachmarke zusammen, um mit einer zentralen Organisation und definierten Standards im Verbund zusammenzuarbeiten. Bei Hotelkooperationen hingegen bleibt die Selbstständigkeit der einzelnen Betriebe, die sich zu einem Zusammenschluss entscheiden, weitestgehend erhalten. Durch Kooperationen soll die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Hotels gestärkt werden, um sich gegenüber den oft sehr finanzkräftigen Hotelketten auf dem Markt behaupten zu können.⁷²

Im Gegensatz zu den USA ist die deutsche Hotellerie immer noch kleinbetrieblich und mittelständisch. Eine Tendenz zu markengeführten Häusern

⁶⁹ Vgl. Gatterer, H.; Rützler, H. (2012): Hotel der Zukunft, S. 7.

⁷⁰ Vgl. Gardini, M. A. (2015): Marketingmanagement in der Hotellerie, S. 31.

⁷¹ Pechlaner, H.; Raich, F., Hrsg. (2007): Gastfreundschaft und Gastlichkeit im Tourismus, S. 5.

⁷² Vgl. Gardini, M. A. (2015): Marketingmanagement in der Hotellerie, S. 34 f.

ist jedoch auch hier erkennbar. Interessant ist, dass in Europa der Grad der Marktdurchdringung von Markenhotels geschätzte 25% betragen, während in den USA dieser Wert bei 70% liegt. In städtischen Ballungszentren dominiert in Deutschland bereits die Kettenhotellerie, während der Bereich der Ferienhotellerie immer noch vermehrt von inhabergestützten Einzelunternehmen geführt wird.⁷³

Typisch für die Hotellerie ist die Klassifikation von Beherbergungsbetrieben, um eine Struktur in das breite Angebot von Hotels zu bringen und um den Gästen die Möglichkeit zu liefern anhand von gängigen Mindeststandards verschiedene Hotels miteinander zu vergleichen. In vielen Tourismusländern wird dies über staatliche Organisationen oder Verbände auf privatrechtlicher oder staatlicher Basis und für Hotels verpflichtend oder freiwillig geregelt. In Deutschland gibt es seit 1996 von Seiten der DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband) eine gemeinsame und einheitliche Klassifizierung, die jedoch nicht verpflichtend ist.⁷⁴ Hierzulande sind rund 9 000 Betriebe zertifiziert.⁷⁵ Die Einordnung erfolgt anhand von 270 verschiedenen Kriterien und spiegelt sich in der jeweiligen Anzahl der Sterne wieder (siehe Abb. 3). Die Klassifizierung ist drei Jahre gültig und muss danach erneuert werden, was ein Ansporn für Hoteliers ist, ihre Standards zu halten und sich kontinuierlich zu verbessern.⁷⁶

⁷³ Vgl. ebd., S. 41 f.

⁷⁴ Vgl. ebd., S. 32 f.

⁷⁵ Vgl. Deutsche Hotelklassifizierung (o.J.): Herzlich Willkommen [elektronische Quelle].

⁷⁶ Vgl. Deutsche Hotelklassifizierung (o.J.): Das System. Systembeschreibung [elektronische Quelle].



Abbildung 3: Klassifizierungsschild der DEHOGA⁷⁷

Neben Deutschland verwenden auch andere europäische Länder das System und arbeiten in der „Hotelstars Union“ gemeinsam an einer ständigen Verbesserung der Sterne-Klassifikation.⁷⁸ Das international anerkannte 5-Kategorien System behandelt in seinem Kriterienkatalog Bereiche wie Rezeption und Services, Zimmer, Qualitäts- und Online-Aktivitäten usw. So ist es beispielsweise zur Erlangung von drei, vier und fünf Sternen Voraussetzung, dass Beschwerden von Gästen systematisch erfasst werden und im Vier- und Fünf-Sterne-Bereich, dass die Beschwerden und Bewertungen auch analysiert und ausgewertet werden.⁷⁹

Weiterhin zählt die Hotelbranche zu einem Metier mit sehr intensivem Kundenkontakt, weswegen die erbrachten Dienstleistungen vom Gast stark mit dem Personal in Verbindung gebracht werden und demzufolge die Beschäftigten starken Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung der angebotenen Dienstleistung haben. Gardini stellte in einer Untersuchung im Sektor der Drei-, Vier- und Fünf-Sterne Hotellerie fest, dass knapp die Hälfte der Mitarbeiter über 75% ihrer Arbeitszeit auf den direkten Kundenkontakt verwenden, während 25,8% des befragten Personals angab, im-

⁷⁷ Hotel Saxonia (2014): 3*** DEHOGA-Sterne [elektronische Quelle].

⁷⁸ Vgl. Henning, C. (2014): Neue Hotelsterne [elektronische Quelle].

⁷⁹ Vgl. Hotelklassifizierung (2015): Kriterienkatalog 2015-2020, S. 2 ff. [elektronische Quelle].

merhin 50-75% ihrer Arbeitszeit im Kundenkontakt zu stehen.⁸⁰ Dies zeigt deutlich, dass das Personal in Hotelunternehmen immens wichtig ist und als Aushängeschild für die Branche gilt. Kundenorientierung wird folglich intensiv über die Mitarbeiter transportiert und stellt in diesem kontaktintensiven Arbeitsumfeld einen Baustein dar, der Kundenbindung stark beeinflusst.

Hotelbetriebe können weiterhin als Erfahrungsgüter eingeordnet werden, da im Vorfeld die Leistungsqualität einer Dienstleistung für Kunden nur schwer einschätzbar ist und sie dem Unternehmen einen Vertrauensvorsprung geben, wenn sie sich für ein bestimmtes Hotel entscheiden.⁸¹

Deswegen ist die Zertifizierung des betriebenen Qualitätsmanagements in Hotels weit verbreitete Praxis, um für die Gäste durch normierte Qualitätsrichtlinien eine Vertrauensbasis zu schaffen.⁸² Zudem bieten die zahlreichen Hotelbewertungsplattformen hohe Transparenz, was die Leistungsqualität und die Servicehaltung von einzelnen Hotels angeht, da Gäste durch ihre Beurteilung gezielt Einfluss nehmen können.

3.2 Strategien zur Kundenbindung aus der Hotellerie

Kundenbindung und der Serviceaspekt sind im Hotelsektor wichtige Themen, was auch die Vielfalt von entsprechender Fachliteratur zeigt. Im folgenden Kapitel sollen auf Basis des letzten Kapitels Beispiele der dort vorgestellten Kundenbindungsinstrumente näher beleuchtet werden, um mögliche Vorbildkonzepte für das Bibliothekswesen vorzustellen.

3.2.1 Best-Practice-Konzepte aus der Kettenhotellerie

Kettenhotels bieten den Vorteil, dass „Werbung, Marktforschung oder Qualitätsmanagement aus den einzelnen Häusern ausgegliedert und der Kettenzentrale übertragen“⁸³ und somit Ressourcen gespart werden können. In Zusammenhang mit Kettenhotellerie wird oft die Bezeichnung „Markenhotellerie“ verwendet. Dieser Begriff fungiert dabei als Ober-

⁸⁰ Vgl. Gardini, M. A. (1997): Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, S. 296.

⁸¹ Vgl. Gardini, M. A. (2015): Marketingmanagement in der Hotellerie, S. 53.

⁸² Vgl. AHGZ online (o.J.): Fachbegriffe von A bis Z. Zertifizierung [elektronische Quelle].

⁸³ Gardini, M. A. (2015): Marketingmanagement in der Hotellerie, S. 35.

begriff und meint Hotelgesellschaften und –gruppen, die über mindestens vier Hotels verfügen, wovon ein Hotel in Deutschland ansässig sein muss und welche mit einer eigenen Dachmarkenstrategie agieren, die sich auch im einheitlichen Hotelnamen widerspiegelt.⁸⁴ Die folgenden Best-Practice-Beispiele sollen einen Einblick in die Umsetzung von Kundenbindungsinstrumenten, vor allem aus der Markenhotellerie geben.

3.2.1.1 Beschwerdemanagement: Lindner Hotels und Resorts

Die familiengeführte Hotelgruppe Lindner rund um den Inhaber Otto Lindner unterhält 33 Hotels in sieben europäischen Ländern. Zu den Häusern zählen Businesshotels, ebenso wie Spa- und Sport-Resorts.⁸⁵

Das Unternehmen führte 2013 in elf Hotels testweise ein digitales Qualitätsmanagement-Tool mit dem Namen *iFeedback®* ein, um Rückmeldungen und Beschwerden von Seiten der Gäste in Echtzeit erfassen und bearbeiten zu können. In den Hotellobbys steht hierzu ein Terminal für die Gäste bereit. Das Feedback kann aber auch via Smartphone oder im Internet abgegeben werden. Auf den Restauranttischen, in den Hotelzimmern und in der Lobby finden sich dazu Flyer und Tischaufsteller mit QR-Codes (siehe Abb. 4).



Abbildung 4: iFeedback®-Aufsteller mit QR-Code⁸⁶

⁸⁴ Vgl. AHGZ online (o.J.): Fachbegriffe von A bis Z. Markenhotellerie [elektronische Quelle].

⁸⁵ Vgl. Lindner Hotel & Resorts (2014): Mit iFeedback zur Service-Offensive [elektronische Quelle].

⁸⁶ AHGZ Online (2014): Lindner baut Bewertungstool iFeedback aus [elektronische Quelle].

Eine Anmeldung oder das Herunterladen der App ist nicht erforderlich, da *iFeedback®* eine Web-App ist.⁸⁷ Das Hotelmanagement bekommt nach abgegebener Kundenmeinung eine E-Mail und kann sofort auf Beschwerden reagieren.

In der Testphase gingen nach Aussagen der Hotelgruppe 44 500 Feedbacks von Gästen ein, was einer Kommentierungsquote von 28% entspricht. Aufgrund der positiven Reaktion der Gäste auf das Feedbacktool will Lindner *iFeedback®* nun in allen Hotels der Gruppe einführen.⁸⁸

Hinter dem Tool steht die BHM Media Solutions GmbH. Im Informationsmaterial der Firma (siehe Anlage 2) wird die Funktionsweise der Software mit den dazugehörigen Komponenten erklärt. Mit Materialien, wie Visitenkarten oder Aufstellern und Aufklebern mit QR-Codes, sollen Kunden animiert werden, ihr Feedback abzugeben. Die Integration von *iFeedback®* kann zudem online in die Homepageumgebung erfolgen und Terminals können gemietet oder gekauft werden. Außerdem können individuelle Fragebögen und Feedbackmöglichkeiten konfiguriert werden. Abgegebenes Feedback sowie Kritik der Gäste wird direkt über einen Verteiler an die verantwortlichen Mitarbeiter weitergeleitet, wobei negative Feedbacks automatisch priorisiert werden. Um angemessen reagieren zu können, werden Guidelines zur Verfügung gestellt und Feedbacks mit Kontaktwunsch werden in Form eines Ticketsystems für alle Mitarbeiter zur Bearbeitung freigegeben. Der Stand der Bearbeitung und der bearbeitende Mitarbeiter sind somit stets nachverfolgbar. Zudem stehen verschiedene Filterfunktionen, Möglichkeiten zur Berechtigungsvergabe für Mitarbeiter und zur Feedbackauswertung zur Verfügung. Das Qualitätsmanagementtool kommt hauptsächlich in Hotels und Restaurants zur Anwendung, wird aber auch schon von anderen Branchen (z.B. Medizinische Dienste, Automobilindustrie) eingesetzt.⁸⁹

⁸⁷ Vgl. *iFeedback* (2016): Funktionen [elektronische Quelle].

⁸⁸ Vgl. AHGZ Online (2014): Lindner baut Bewertungstool *iFeedback* aus [elektronische Quelle].

⁸⁹ Vgl. BHM Media Solutions GmbH (o.J.): *iFeedback*. Digitaler Vorsprung, S. 5 ff. [Anlage 2] und vgl. *iFeedback* (2016): Branchen [elektronische Quelle].

3.2.1.2 Servicegarantien: die Hotelkette IBIS

Die Hotelkette IBIS, die zur ACCOR-Hotelgruppe zählt, besteht bereits seit 1974 und ist mit 1047 Hotels in 61 europäischen Ländern Marktführer im Bereich des Economy-Hotelsektors. Klassifiziert sind die einzelnen Hotels meist im 2-Sterne-Bereich. Sie sind durchgängig mit der ISO-9001 Zertifizierung genormt. Neben Services, wie einer 24 Stunden besetzten Rezeption und dem Angebot von 4:00 Uhr bis 12:00 Uhr frühstücken zu können, bietet das Unternehmen zusätzlich eine 15-Minuten-Servicegarantie. Diese beinhaltet das Versprechen, alle vom Hotel verschuldeten Probleme, die ein Gast mit dem Zimmer, dem Frühstück und dem IBIS-Snack und Getränkeservice hat, innerhalb von 15 Minuten zu lösen. Bei Nichterreichen dieses gesetzten Zeitlimits wird der Gast auf die fehlerhafte Leistung eingeladen. Auf dem englischsprachigen Flyer der Kette wird zudem der humorvolle Kommentar hinzugefügt, dass falsche Wettervorhersagen von Seiten des Personals leider nicht beanstandet werden können (siehe Abb. 5).⁹⁰

Hinter diesem Versprechen steht ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement. Die ankommenden Beschwerden werden systematisch dokumentiert und einmal im Monat ausgewertet, um nachvollziehen zu können in welchen Bereichen häufig Fehler auftreten, um dann gegebenenfalls in diesen Feldern nachzubessern. Beschwerdefälle, die häufig vorkommen, können so bereits im Vorfeld gut einkalkuliert werden. Im IBIS-Hotel am Düsseldorfer Hauptbahnhof ist beispielsweise ein Haustechniker rund um die Uhr abrufbereit, falls es technische Probleme in den Zimmern geben sollte.⁹¹ IBIS nutzt hier gezielt das Kundenfeedback und kann durch diese kostenlosen Rückmeldungen zum einen den eigenen Betrieb auf Ablaufschwächen und Systemfehler überprüfen und zum anderen die Kundenbindung durch das Lösen von Beschwerdefällen verstärken.

⁹⁰ Vgl. Arcor Hotels (o.J.): Brand portfolio. Ibis [elektronische Quelle].

⁹¹ Vgl. Freitag, L. (2014): Wirtschaftswoche. Beschwerdemanagement. Meckernde Kunden sind eine Schatztruhe für Unternehmen, S. 1 [elektronische Quelle].

THE
15
MINUTE
SATISFACTION
GUARANTEE*

**IBIS GUARANTEES YOU
A SMOOTH STAY**

We are committed to providing
quality service to guarantee you
the greatest possible comfort.
So if a little hitch threatens
to cloud your stay, do not hesitate
in letting us know at any time,
day or night.

The rest is simple.
We have 15 minutes
on the clock to sort it out.
And if we don't manage to chase away
this pesky cloud in the specified time,
that service is on us.



WELL-BEING AT THE BEST PRICE

* The 15 minute satisfaction applies to breakfast, your room, the ibis snack bar or indeed
the drinks bar. But sadly we can't make any promises about the weather..

Abbildung 5: Die „15 minute satisfaction gurantee“ der Hotelkette IBIS⁹²

⁹² Arcor Hotels (o.J.): Brand portfolio. Ibis [elektronische Quelle].

3.2.1.3 Interne Servicestandards: das Unternehmen Ritz-Carlton

Eine weitere Hotelkette, diesmal aus dem hochpreisigen Luxus-Segment, ist die Ritz-Carlton Hotel Company. Die bekannte US-amerikanische Kette, die von dem Schweizer Hotelier César Ritz begründet wurde, ist seit 1998 im Besitz des Hotelkonzerns Marriott International und betreibt weltweit 85 Hotels.⁹³

Die Hotelkette hat mit seinen Gold Standards das Konzept der Service Excellence umgesetzt und den Servicegedanken mit der explizit kundenorientierten Service-Ausrichtung perfektioniert.⁹⁴ Die Gold-Standards, die als dreifach gefaltete Credo-Karte als Teil jeder Uniform von jedem Mitarbeiter griffbereit bei sich getragen werden, gliedern sich in drei Teilbereiche. Der erste Baustein ist das sogenannte Credo. Drei einfach zu merkende Sätze fassen den Umgang mit dem Gast prägnant zusammen:

„Bei Ritz-Carlton ist das aufrichtige Bemühen um das Wohlergehen unserer Gäste unser oberstes Gebot.

Wir sichern unseren Gästen ein Höchstmaß an persönlichem Service und Annehmlichkeiten zu. Stets genießen unsere Gäste ein herzliches, entspanntes und gepflegtes Ambiente.

Das Erlebnis Ritz-Carlton belebt die Sinne, vermittelt Wohlbehagen und erfüllt selbst die unausgesprochenen Wünsche und Bedürfnisse unserer Gäste.“⁹⁵

Das Credo listet sowohl die Verhaltensweisen auf, mit denen Gästen begegnet werden soll und ruft zudem immer wieder die Marke Ritz Carlton ins Bewusstsein des Personals. Den Mitarbeitern ist dadurch jederzeit bewusst, bei wem sie arbeiten und was die Unternehmenswerte in Bezug auf die Gäste sind.

⁹³ Vgl. The Ritz-Carlton (o.J.): The Ritz-Carlton Firmengeschichte. Über The Ritz-Carlton [elektronische Quelle].

⁹⁴ Vgl. Brysch, A. A. (2014): Personalmanagement im Umbruch, S.23.

⁹⁵ Michelli, J. A. (2009): Kunden fürs Leben, S. 39 f.

Der zweite Baustein der Gold-Standards ist das Motto „We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen“ der Hotelkette. Mitarbeiter und Gäste werden im Unternehmen hiermit explizit auf eine Stufe gestellt. Für die Mitarbeiterbindung ist dies ein gelungenes Statement und signalisiert Respekt für den einzelnen Angestellten und seiner Leistung. Außerdem impliziert die Art der Formulierung, dass die Gäste genauso behandelt werden sollten, wie es sich die Mitarbeiter wünschen behandelt zu werden, nämlich wie Ladies and Gentlemen.

Den Abschluss der Gold-Standards bilden die „drei Stufen der Dienstleistung“, die in drei kurzen und prägnanten Sätzen die Servicegrundlagen des Ritz-Carlton zum Ausdruck bringen sollen. Sie lauten:

- „1. Eine herzliche und aufrichtige Begrüßung. Sprechen Sie den Gast mit seinem Namen an.
2. Vorwegnahme und Erfüllung aller Gästewünsche.
3. Wünschen Sie dem Gast ein herzliches „Auf Wiedersehen“ und sprechen Sie ihn mit seinem Namen an.“⁹⁶

Weiterhin hat das Unternehmen zusammen mit den Mitarbeitern 12 Servicewerte unter dem Titel „Ich bin stolz darauf, Ritz-Carlton zu sein“ formuliert, die 2006 veröffentlicht wurden.⁹⁷ Diese Servicestandards decken unter anderem Bereiche des Beschwerdemanagements („6. Ich trage die Verantwortung für jegliche Anliegen der Gäste und löse diese umgehend.“⁹⁸), der Gästekommunikation („1. Ich baue starke Beziehungen auf und schaffe damit Ritz-Carlton-Gäste für ein ganzes Leben.“⁹⁹) und der Personalbeteiligung („9. Ich bin an der Planung der Arbeit beteiligt, die mich betrifft.“¹⁰⁰) ab. In einem täglichen Line-Up, einer Art Mitarbeiterbesprechung, wird über das Credo und Gast-Mitarbeiter-Erlebnisse gesprochen. An diesem Ritual nehmen auch Führungskräfte teil, die dadurch in

⁹⁶ Michelli, J. A. (2009): Kunden fürs Leben, S. 48.

⁹⁷ Vgl. ebd., S. 82 f.

⁹⁸ Ebd., S. 83.

⁹⁹ Ebd., S. 83.

¹⁰⁰ Ebd., S. 83.

ihrem Unternehmen Präsenz zeigen und den Mitarbeitern auf allen Ebenen das Gefühl geben wichtig zu sein.¹⁰¹

3.2.2 Best-Practice-Konzepte aus der Individualhotellerie

Vor allem für privat-geführte Hotels ist Kundenbindung ein wichtiges Thema, da der Konkurrenzdruck durch Kettenhotels stetig wächst. Privathotels versuchen deswegen mit individuellem Service, Gastfreundschaft oder einer einzigartigen Geschichte rund um den eigenen Beherbergungsbetrieb zu punkten. Die ausgewählten Best-Practice-Beispiele sollen dies im Folgenden verdeutlichen.

3.2.2.1 Gastfreundlichkeit, Qualitätsversprechen, individueller Service: Hotel Victoria Nürnberg

Das inhabergeführte Privathotel Victoria in Nürnberg besteht bereits seit 1896 und ist ein Vier-Sterne Betrieb mit insgesamt 62 Zimmern. Das Individualhotel zählt zur Kooperation PrivateCityHotel, einem Zusammenschluss privater Hotels in touristischen Städten.¹⁰² Das Hotel um Inhaberin Sabine Powels möchte mit seiner vollen Aufmerksamkeit Gäste „immer wieder aufs Neue begeistern [und] im besten Fall sogar [...] überraschen“¹⁰³. Um für die Gäste gut sichtbar zu sein, trägt das Hotelpersonal als einheitliche Arbeitskleidung orangefarbene Poloshirts mit dem Logo des Hotels. Außerdem stellen sich die 25 Mitarbeiter des Hotels auf der Homepage des Unternehmens unter dem Reiter „Unser Team“ mit jeweiligem Foto und ein paar Informationen zur eigenen Person kurz vor. Aufgrund der persönlichen Informationen wird von Anfang an eine persönliche Beziehung zum Gast aufgebaut.¹⁰⁴ Zudem gibt jeder Mitarbeiter den Gästen einen persönlichen Ausflugstipp für Nürnberg. Diese Empfehlungen hängen auch gut sichtbar im Aufzug des Hotels, um den Gästen zum einen persönliche Ausflugstipps zu liefern und zum anderen um ihnen die Möglichkeit zu geben, das Personal kennenzulernen.¹⁰⁵ In diesem Haus

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 55 ff.

¹⁰² Vgl. Hotel Victoria Nürnberg (o.J.): Das Privathotel. Fakten auf einen Blick [elektronische Quelle].

¹⁰³ Kohl, M. (2015): mehr Service bitte, S. 45.

¹⁰⁴ Vgl. Hotel Victoria Nürnberg (o.J.): Das Privathotel. Unser Team [elektronische Quelle].

¹⁰⁵ Vgl. Kohl, M. (2015): mehr Service bitte, S. 45 ff.

wird unübersehbar großen Wert auf ein beständiges Stammpersonal gelegt, das sich mit dem Hotel Victoria identifiziert. Durch die veröffentlichten Fotos der Mitarbeiter schafft das Hotel den Weg aus der Anonymität und gibt dem Unternehmen durch das Stammpersonal ein Gesicht.

Das Privathotel ist weiterhin durch die Initiative Service Qualität Deutschland zertifiziert, bei dem mit einem drei-stufigen System ein Qualitätsmanagement zur Verbesserung der Service- und Dienstleistungsqualität eingeführt wird.¹⁰⁶ Im Rahmen dieser Initiative entwickelte das Hotel Victoria ein Qualitätsversprechen an seine Gäste, welches online auf der Homepage des Hotels einzusehen ist und von allen Mitarbeitern unterschrieben wurde. In einem weiteren Dokument wurden 12 kurz formulierte Gründe zusammengestellt, die das Hotel Victoria für Gäste attraktiv machen sollen (siehe Anlage 1)¹⁰⁷.

Als ein Beispiel für den individualisierten Service des Hotels Victoria kann der kostenlose Kopfkissen- und Wärmflaschenservice genannt werden. Der Gast kann aus vier verschiedenen Kissen wählen und hat ebenfalls die Möglichkeit eine Wärmflasche mit auf sein Zimmer zu nehmen (siehe Abb. 6).¹⁰⁸



Abbildung 6: Kopfkissen- und Wärmflaschenservice des Hotel Victoria¹⁰⁹

¹⁰⁶ Vgl. ServiceQualität Deutschland (o.J.): ServiceQualität verbessern – mit System [elektronische Quelle].

¹⁰⁷ Vgl. Hotel Victoria Nürnberg (o.J.): Das Privathotel. Unser Qualitätsversprechen [elektronische Quelle].

¹⁰⁸ Vgl. Kohl, M. (2015): mehr Service bitte, S. 50.

Durch einen Feedback-Bogen, der in jedem Zimmer ausliegt, werden Gäste dazu angehalten, ihre Meinung kundzutun und können als Anreiz viermal im Jahr ein Wochenende für zwei Personen im Hotel Victoria gewinnen.¹¹⁰

Zudem wird jeder Gast nach seinem Aufenthalt im Hotel Victoria von dem Bewertungsservice Customer Alliance mithilfe eines Online-Fragebogens nach seiner Zufriedenheit befragt. Dort wird auch mit Werten aus anderen neutralen Hotelbewertungsplattformen (z.B. Holidaycheck, Booking.com, Hotel.de usw.) ein Kundenzufriedenheitsindex berechnet, der im Hotel Victoria bei 91% liegt.¹¹¹

3.2.2.2 Corporate Fashion: Hotel Retter

Das familiengeführte Vier-Sterne Hotel Retter ist ein Seminar- und Wellnesshotel in Pöllauberg/Österreich. Neben der Ausrichtung des Hotels auf seine Stammgäste, legt die Unternehmensführung zudem sehr viel Wert auf ihre Mitarbeiter. Seit 1996 gibt es ein Mitarbeiter-Erfolgs-Beteiligungssystem, externe Schulungen werden angeboten, Unternehmensziele gemeinsam formuliert und Prämien ausbezahlt.¹¹² Wie auf Abbildung 7 gut zu erkennen ist, hat jeder Bereich im Hotel einheitliche Arbeitskleidung und jeder Mitarbeiter trägt ein Namensschild. Das Konzept der Uniform findet sich in fast allen Beherbergungsbetrieben und ist in diesem Haus durch die fotografische Gestaltung auf der Hotelhomepage besonders gut gelungen. Unter dem Reiter „Familie Retter und Mitarbeiter“ können verschieden gestaltete Bilder des Personals der einzelnen Hotelabteilungen begutachtet werden.

¹⁰⁹ Vgl. ebd., S. 50.

¹¹⁰ Vgl. Hotel Victoria Nürnberg (o.J.): Kontakt. Downloads. Hotel Victoria Feedbackbogen [elektronische Quelle].

¹¹¹ Vgl. Customer Alliance (o.J.): Hotel Victoria Nürnberg. Unser Kundenzufriedenheitsindex [elektronische Quelle].

¹¹² Vgl. Retter - Seminar, Hotel, Restaurant (o.J.): Kontakt & Service. Familie Retter & das Team [elektronische Quelle].



Abbildung 7: Gemeinschaftsfoto der Mitarbeiter des Hotel Retter in Sternform¹¹³

3.2.2.3 Personalmotivation: Schindlerhof Nürnberg

Das inhabergeführte Vier-Sterne Hotel Schindlerhof besteht seit 1984 und liegt im Stadtteil Boxdorf in Nürnberg. Die Eigentümerfamilie Kobjoll beschäftigt 65-70 feste Mitarbeiter, von welchen die Familie selbst sagt, dass sie immer mehr das „Nadelöhr für Erfolg“¹¹⁴ werden und es nicht so sehr auf die Lage oder das Angebot eines Unternehmens ankommt. Im Schindlerhof, einem Tagungshotel, das aus einem 300 Jahre alten Bauernhof entstanden ist, werden die Mitarbeiter als wichtigstes Gut des Hotels verstanden.¹¹⁵ Klaus Kobjoll hat in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Würzburg/Schweinfurt aus diesem Grund ein Instrument zur Mitarbeiter-Motivation, den sogenannten MAX (MitarbeiterAktienindex) entwickelt und im Schindlerhof eingeführt. Angelehnt an den Aktienmarkt erhält jeder Mitarbeiter zum Arbeitsantritt im Schindlerhof einen Aktienwert von 1000 Pixel. Der Aktienkurs eines jeden Mitarbeiters wird monatlich neu berechnet und kann ebenso wie am „richtigen“ Aktienmarkt schwanken. Um den Motivationsgedanken hervorzuheben ist ein Unterschreiten des Aktienwertes unter 850 Pixel jedoch nicht möglich. Der MAX setzt sich zusammen aus dem PIX, dem PlayerIndex, welcher Kriterien vorgibt, in

¹¹³ Ebd. [elektronische Quelle].

¹¹⁴ Kobjoll, N. (2014): Mitarbeiter-Motivation und Förderung in der Privathotellerie, S. 250.

¹¹⁵ Vgl. Schindlerhof (o.J.): Schindlerhof. Unsere Mitarbeiter [elektronische Quelle] und Schindlerhof (o.J.): Schindlerhof. Ambiente, Design und Architektur [elektronische Quelle].

denen die Mitarbeiter (die Player) ihren Aktienwert erhöhen oder absenken können. Pixel können zum Beispiel erreicht bzw. eingebüßt werden durch:

- „Mitarbeit am kontinuierlichen Verbesserungsprozess – dem Vorschlagswesen
- Seminare / Weiterbildungsaktivitäten
- Freiwillige Mitarbeit an Projekten [...]
- Krankheitstage – Krankenhausaufenthalte und Betriebsunfälle sind ausgenommen [...]
- Raucher / Nichtraucher [...]
- Pünktlichkeit
- Fehlerquote
- Ergebnisse aus regelmäßigen Beurteilungsgesprächen – finden zweimal pro Jahr statt
- Betriebsjubiläen – hier gibt es extra Pixel, denn Erfahrung ist wertvoll“¹¹⁶
- Usw.

Jeder Mitarbeiter bewertet sich zudem am Monatsende mit einer speziell dafür entwickelten Software selbst und kann dadurch Einfluss auf seinen persönlichen Kurs nehmen. Im TIX, dem TeamIndex werden die Werte von den einzelnen Mitarbeitern vom Teamleiter zusammengeführt. Im CIX, dem CommunityIndex, werden schließlich alle Werte unter einem Index vereint, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beurteilen zu können.

Mittlerweile wird MAX branchenübergreifend in mehr als 100 Betrieben eingesetzt. Die Aussicht auf Prämien und anderen Vorteilen fungiert hierbei als Anreizsystem.¹¹⁷

Das Motto des Schindlerhofs lautet „Begeisterung ist übertragbar“¹¹⁸ und meint hier vor allem die Übertragbarkeit auf die Hotel- und Restaurantgäste. Durch den MAX sollen Mitarbeiter motiviert und an das Unternehmen

¹¹⁶ Kobjoll, N. (2014): Mitarbeiter-Motivation und Förderung in der Privathotellerie, S. 251.

¹¹⁷ Vgl. ebd., S. 250 ff.

¹¹⁸ Ebd., S. 255.

gebunden werden. Dieses Zugehörigkeitsgefühl und die Überzeugung in Bezug auf Werte und Dienstleistungen für die das Hotelunternehmen steht, sollen sich dabei auf die Gäste und den Umgang mit ihnen übertragen. Das Familienunternehmen setzt vor allem auf die „natürliche Herzlichkeit“¹¹⁹ der Mitarbeiter. Der Stammkundenanteil von 60% scheint dem Unternehmen Recht zu geben.¹²⁰

Im Schindlerhof wird außerdem jährlich eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, um die Stimmung in den einzelnen Teams einzufangen und gegensteuern zu können, falls es Kritik zu einzelnen Aspekten gibt. Als Messgröße für die Mitarbeiterzufriedenheit wird auch die Bereitschaft zur Beteiligung am Verbesserungsvorschlagswesen gesehen und die hohe Leistungsbereitschaft, die sich in verschiedenen Punkten widerspiegelt. So ist es z.B. üblich, dass Aufgaben auch in der Freizeit der Mitarbeiter erledigt werden (z.B. Messebesuche, Workshops, Fortbildungen), was aber auch entsprechend vom Unternehmen durch den MAX anerkannt wird.¹²¹

Förderungsmaßnahmen zur Mitarbeitermotivation sind im Schindlerhof im Rahmen eines Total Quality Managements nur ein Baustein. Unter dem Begriff Spielkultur sind weitere Kerngedanken zusammengefasst, die die zwei wichtigsten Komponenten im Unternehmen behandeln, die auf das Unternehmen ausgerichtete Mitarbeitermotivation und die Kundenorientierung. Die für alle Mitarbeiter gültigen „Spielregeln“ beinhalten sechs ausformulierte Servicewerte ähnlich wie sie die Hotellkette Ritz-Carlton niedergeschrieben hat.¹²² Das Beispiel zeigt deutlich, dass im Schindlerhof zum einen ein gut ausgereiftes Qualitätsmanagement und zum anderen ein hohes Maß an Mitarbeiterorientierung zum Tragen kommen.

¹¹⁹ Ebd., S. 255.

¹²⁰ Vgl. ebd., S.255.

¹²¹ Vgl. ebd., S. 252 f.

¹²² Vgl. ebd., S. 244 f.

3.3 Zusammenfassung

Die vorgestellten Beispiele zeigen, dass Kundenbindungsinstrumente in der Hotellerie oft sehr ausgefeilt und vor allem nicht separat, sondern in Kombination zum Einsatz kommen. Der Vorteil in der Hotellerie ist ganz klar die zahlenmäßige Personalstärke und der finanzielle Spielraum für Maßnahmen, die die Kundenzufriedenheit fördern. Was weiterhin auffällt ist die fast durchgängige Zertifizierung anhand von Qualitätsmanagementsystemen und die daraus resultierenden Standards. Qualitäts- und Leistungsstandards werden sowohl intern, beispielsweise durch Qualitätshandbücher und Checklisten, als auch extern durch die Hotelklassifizierung und Servicegarantien oder Qualitätsversprechen kommuniziert. Servicewerte und -standards ergänzen zudem die übrigen Standards und bilden ein kleines Verhaltensregelwerk für die Mitarbeiter.

Außerdem ist in allen vorgestellten Hotels ein systematisches Beschwerde- und Feedbackmanagement vorhanden. Die Zufriedenheit mit den angebotenen Leistungen wird oft bereits über Online-Systeme erfragt und ausgewertet. Corporate Fashion ist weiterhin ein Instrument, was in allen vorgestellten Hotels eingesetzt wird. Der Stil der Kleidung variiert hier je nach Sternekategorie und nach Ausrichtung des Angebots und der Zielgruppen.

In Privathotels haben die Mitarbeiter einen hohen Stellenwert und herzliche Gastfreundschaft und individueller Service spielen eine große Rolle. Kleine Überraschungen im Gästealltag gehören dabei genauso dazu, wie stetiges Stammpersonal. Was jedoch am wichtigsten und entscheidendsten erscheint, ist die Rolle der Führungsebene. Kundenorientierung und das Einführen von Instrumenten, die diese begünstigen, muss mit Überzeugung von der Leitung getragen werden und auch bei den Mitarbeitern als wichtiges Unternehmensziel kommuniziert werden. Die Wertschätzung der Mitarbeiter spielt dabei eine ebenso große Rolle.

4 Kundenmanagement in öffentlichen Bibliotheken

Im folgenden Kapitel soll das Kundenhandling in öffentlichen Bibliotheken unter Berücksichtigung, der in Kapitel zwei und drei angesprochenen Kundenbindungsinstrumente, näher beleuchtet werden. Abgerundet wird das Kapitel durch Praxisbeispiele aus Deutschland und der internationalen öffentlichen Bibliothekswelt.

4.1. Herangehensweise an die Thematik in der öffentlichen Bibliothekslandschaft

Auch in Bibliotheken wird das Thema Kundenorientierung und Kundenbindung immer wichtiger, da es in Zeiten knapper Haushaltsbudgets und Legitimationsdruck gegenüber den Unterhaltsträgern gerade für öffentliche Bibliotheken notwendig erscheint, sich in viele Richtungen weiterzuentwickeln, um nicht Opfer von Etatkürzungen und Zweigstellenschließungen zu werden. Für einen Dienstleister, wie Bibliotheken es sind, dessen Leistungen und Produkte für externe Personengruppen bereitgestellt werden, sollte die Hinwendung zu ihren Besuchern deshalb naheliegend sein. Denn den Kern von Informationseinrichtungen und Bibliotheken machen schließlich ihre Nutzer bzw. Kunden aus, weswegen ihnen so viel Aufmerksamkeit und Bedeutung wie möglich zukommen sollte. Im Sprachgebrauch hat sich in Bezug auf Bibliotheken der Begriff Nutzer eingebürgert, wie in Kapitel 5.2 noch näher beleuchtet wird. Im weiteren Verlauf der Arbeit soll jedoch von den Kunden oder Gästen der Bibliothek gesprochen werden.

Um Kunden an eine Einrichtung gebunden zu halten, ist es notwendig eine aktive Orientierung am Kunden im Unternehmen festzusetzen und Strategien zur Kundenbindung zu verfolgen. Die Qualität und die Nützlichkeit einer Dienstleistung sind dabei ausschlaggebend für den Erfolg bei den Kunden und fördern zudem ihre positive Bewertung der erbrachten

Leistung.¹²³ Ansätze in diese Richtung werden jedoch erst seit einigen Jahren praktiziert und von bibliothekarischen Einrichtungen auch gelebt.¹²⁴

Der öffentliche Auftrag einer Bibliothek soll dabei selbstverständlich nicht außer Acht gelassen werden und muss mit den Marketingmaßnahmen, die eine Kundenorientierung begünstigen, harmonisieren. Nichtsdestotrotz will und soll eine öffentliche Bibliothek mit ihrem Angebot eine breite Masse der Bevölkerung erreichen, da sie als von Steuern finanzierte, freiwillige Leistung einer Kommune, abhängig von öffentlichen Geldern ist. Ein positiver Effekt von Kundenbindungsmaßnahmen sind treuere Kunden für die Bibliotheken und im besten Fall gebundene Stammkunden, die wiederum als probates Mittel eingesetzt werden können den Unterhaltsträgern aufzuzeigen, dass Bibliotheken von der Bevölkerung gewünscht und geschätzt werden. Um hier auch etwas Greif- und Nachvollziehbares vorweisen zu können, ist es notwendig derartige Maßnahmen zu evaluieren und die Kundenzufriedenheit in regelmäßigen Abständen auch zu messen, was in Bibliotheken noch relativ selten zum Einsatz kommt (siehe Kapitel 2.5). Das Ziel dieser Strategien soll es folglich nicht sein, ökonomisch erfolgreich agieren zu wollen, sondern auf politischer Ebene einen gefestigten Standpunkt einnehmen zu können.¹²⁵

Mit zunehmenden Online-Konkurrenzangeboten, wie der E-Book-Ausleihe von Amazon oder Bildungsangeboten, die im Internet verfügbar sind, wächst zudem der Druck auf Bibliotheken, sich zu profilieren und sich mit Qualität und kundenorientiertem Service hervorzutun. Eine Monopolstellung als Informationsdienstleister hat die öffentliche Bibliothek deswegen bereits nur noch bedingt.¹²⁶

Die Recherche nach Publikationen zum Thema Kundenbindung ergibt viele Quellen im Bereich der betriebswirtschaftlichen Literatur. Im Bibliothekssektor gibt es dagegen kaum Literatur zu diesem Thema. Das mag u.a. daran liegen, dass im Non-Profit-Bereich Kundenorientierung erst in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat.

¹²³ Vgl. Lison, B. (2012): Kundenzufriedenheit und Kundenbindungsstrategien, S. 475.

¹²⁴ Vgl. ebd.

¹²⁵ Vgl. ebd.

¹²⁶ Vgl. Georgy, U. (2013): Der QM-Verbund öffentlicher Bibliotheken in NRW, S. 11.

Viele Vorstöße wurden bisher von Universitäten und Fachhochschulen mit bibliothekarischem Studienangebot initiiert, um Kundenbindungsstrategien und Kundenorientierungsansätze auch in Bibliotheken zu implementieren. Vor allem im Rahmen von Masterarbeiten oder studentischen Projekten lassen sich Beispiele in Deutschland finden. Fachliche Praxisberichte behandeln im Ausland vor allem Erfahrungen mit Fokusgruppendifkussionen, Mystery Shopping und mit Beschwerdemanagement, wobei auch solche dokumentierten Publikationen schwer zu finden sind, gänzlich fehlen oder nicht mehr auf dem aktuellsten Stand sind.¹²⁷

In der angloamerikanischen Literatur wird zudem bemängelt, dass Kundenorientierung als Konzept in Bibliotheken zwar nicht neu ist, es jedoch an einem strukturiertem Verständnis und einer Realisierung im ganzen Unternehmen fehlt. Oft wird Kundenorientierung auch unter verwandten Konzepten oder Begrifflichkeiten geführt, wobei es sich meist um einzelne Maßnahmen, wie beispielsweise dem Messen von Servicequalität oder dem Anbieten von qualifiziertem Kundenservice, handelt.¹²⁸ Während es im angloamerikanischen Raum Standards gibt, die auch die Kundenorientierung mit einbeziehen, fehlen diese ausformulierten Richtlinien in Deutschland.¹²⁹

Weiterhin ist die finanzielle und rechtliche Beschränktheit von Bibliotheken in Bezug auf Kundenbindungsmaßnahmen ein Wermutstropfen, da nicht im selben Umfang wie bei einem privat-wirtschaftlichem geführten Unternehmen agiert werden kann. Das oft geringe Budget für Marketing und öffentlichkeitswirksame Maßnahmen ist hier sicherlich ein Punkt der groß angelegte Marketingkampagnen erschwert oder verhindert, ebenso wie die rechtlichen Bestimmungen für öffentlich finanzierte Dienstleistungen.¹³⁰

¹²⁷ Vgl. Projekt kundenorientierte Bibliothek (2011): Kundenorientierte Bibliothek ; vgl. Mundt, S.; Vonhof, C. (2007): Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken ; vgl. Vogt, H. (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ; vgl. Bosch, G. (2007): Beschwerdemanagement in Bibliotheken [elektronische Quellen].

¹²⁸ Vgl. Mattesen, M.; Boyden, C. (2014): Old wine in a new bottle, p. 434 ff.

¹²⁹ Vgl. Vogt, H. (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 17.

¹³⁰ Vgl. Lison, B. (2012): Kundenzufriedenheit und Kundenbindungsstrategien, S. 490 f.

4.2 Instrumente zur Kundenbindung in öffentlichen Bibliotheken

4.2.1 Best-Practice-Ansätze aus Deutschland

Im folgenden Kapitel sollen analog zu Kapitel drei, Beispiele für die gelungene Umsetzung von Kundenbindungsinstrumenten in deutschen öffentlichen Bibliotheken näher betrachtet werden. Die ausgewählten Beispiele erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, da es bereits einige Bibliotheken gibt, die Maßnahmen wie beispielsweise ein systematisches Beschwerdemanagement einsetzen.

4.2.1.1 Beschwerdemanagement in den Hamburger Öffentliche Bücherhallen

Das Wunsch- und Beschwerdemanagement wurde in den Hamburger Bücherhallen bereits 2009 eingeführt und ist seitdem immer weiter verfeinert und erweitert worden. Mittlerweile gibt es diesen Service für die Kunden auch in allen 32 Zweigstellen. Über die Homepage der Bibliothek können Kunden über den Reiter Kontakt und das Formular „Anregungen und Kritik“, per E-Mail oder direkt vor Ort in den Bücherhallen mit den Mitarbeitern Kontakt aufnehmen, welche Lob, Verbesserungsvorschläge und Beschwerden systematisch auf einem Wunsch- und Beschwerdebogen erfassen. Können die Probleme nicht direkt vor Ort in der jeweiligen Bücherhalle gelöst werden oder ist das Thema der Beschwerde eine Angelegenheit, die zentral verbessert werden könnte, werden die Bögen an eine Schnittstelle, die Beschwerdestelle, weitergeleitet, die dann für die weitere Beschwerdekoordination, -bearbeitung und -auswertung zuständig ist.

Die Speicherung der Bögen erfolgt sowohl in Papierform, als auch elektronisch, je nach Eingangsart. Geplant ist zukünftig ein Helpdesk-Programm, das bereits von der EDV-Abteilung der Bücherhallen verwendet wird, auf die Bearbeitung bestimmter Beschwerden auszuweiten. Mit Hilfe eines Ticketsystems sollen die Beschwerden von den zuständigen Mitarbeitern bearbeitet werden können. Für telefonische oder persönliche Anfragen ist das System jedoch laut Frau Marschall, der Leiterin der Abtei-

lung Kundenservice, nicht geeignet, da oft zeitnahe Antworten erforderlich sind.

Seit letztem Jahr können sich die Kunden der Hamburger Bibliotheken auch über ein Servicetelefon an die Mitarbeiter wenden. Drei Mitarbeiterinnen sind dort für die Wünsche und Anliegen der Kunden zuständig und unterstützen die Beschwerdestelle, die von Frau Marschall besetzt ist, mittlerweile auch sukzessive bei der Bearbeitung der Beschwerdefälle. Die einzelnen Bücherhallen halten weiterhin regelmäßige Teambesprechungen zum Thema Kundenbeschwerden ab und Frau Marschall übermittelt die Beschwerdefälle in ihrer Funktion als Leiterin der Abteilung Kundenservice außerdem an übergeordnete Stellen und die zuständigen Abteilungen. Zum Wunsch- und Beschwerdemanagement wurde zudem ein spezieller Leitfaden entwickelt, in dem Standards, beispielsweise ein festgelegter Zeitraum innerhalb dessen E-Mails beantwortet werden sollen, zu verschiedenen Bereichen festgesetzt wurden.

Ein Baustein des Wunsch- und Beschwerdemanagements war die so genannte Meinungskarte, die parallel zum Beschwerdemanagement in den Bücherhallen eingeführt wurde. Mithilfe dieser Karte konnten Kunden sich zum Bestand äußern, Verbesserungsvorschläge machen und Lob und Kritik mitteilen. 2014 fand zudem eine groß angelegte Kundenbefragung statt, in deren Rahmen Kunden von einer Studentin interviewt und die Ergebnisse von einer externen Firma ausgewertet wurden. Außerdem wurde ein Kundenworkshop veranstaltet, in dem sich Kunden zu den Hamburger Bücherhallen äußern konnten. Laut Frau Marschall sind generelle Kundenbefragungen nicht sehr hilfreich für die Hamburger Bücherhallen, da die Erkenntnisse daraus wenig aufschlussreich waren. So beschwerten sich beispielsweise sehr viele der befragten Kunden über die Säumnisgebühren. Wichtiger sind nach Meinung von Frau Marschall die konkreten Einzelfälle, die zielführend bearbeitet werden können.

Des Weiteren gibt es in den Hamburger Bücherhallen Mitarbeiterschulungen zum Thema Kundenorientierung, Namensschilder für alle Mitarbeiter

und verschiedene Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung (z.B. Bibliotheks-Newsletter, Aktivität in den soziale Netzwerken usw.).¹³¹

4.2.1.2 Interne Servicestandards in den Stadtbüchereien Hamm

Im Rahmen des Umzugs der Zentralbücherei Hamm in ein neues Gebäude, wurde von einer Arbeitsgruppe aus Bibliotheksmitarbeitern 2009 ein Konzept für interne Verhaltensstandards zum Umgang mit Kunden entwickelt. In einer allgemeinen Dienstbesprechung wurde die Notwendigkeit von den sogenannten Selbstverständlichkeiten den Kolleginnen und Kollegen anhand von Rollenspielen vorgestellt. Dadurch konnten kritische Situationen veranschaulicht werden, was positiv vom Personal aufgenommen wurde. Die fünf konkreten Standards wurden daraufhin in Ich-Form formuliert, auf grüne Handzettel gedruckt und an alle Mitarbeiter verteilt. Die schriftlich festgehaltenen Standards sind:

- „Ich schenke jedem einzelnen Kunden Aufmerksamkeit und zeige ihm, dass er wahrgenommen wird. [...]
- Im Publikumsbereich habe ich eine bestimmte Rolle und Aufgabe als Mitarbeiterin und Mitarbeiter der Stadtbüchereien Hamm [...]
- Ich bilde gemeinsam mit den KollegInnen im Publikumsbereich (Servicetheke, Infoplatz, Back Office) ein Team mit dem Ziel, den Kunden das bestmögliche Service- und Informationsangebot zu geben [...]
- Im Kontakt mit den Kunden agiere ich flexibel und kreativ, besonders in schwierigen Situationen. Der nötige Entscheidungsspielraum wird mir zugestanden. In jedem Fall stehen die Bedürfnisse der Kunden im Vordergrund. [...]
- Ich zeige ein angemessenes Verhalten gegenüber unseren Besuchern und Kunden.“¹³²

Jeder Standard wird zudem noch mit einem kurzen Satz erläutert, um die Kernaussage noch zu unterstreichen. Zudem wurde ein Regelsatz zum

¹³¹ Vgl. Benthack, C. (2016): Telefonat vom 21.01.2016 [Anlage 4] und vgl. Marschall, K. (2016): Telefonat vom 10.02.2016 [Anlage 5].

¹³² Becker, H. (2012): Service für alle, S. 125.

Umgang der Mitarbeiter untereinander angefertigt, der die folgenden Kernschlagworte umfasst:

- Respekt
- Kommunikation
- Zuverlässigkeit
- Hilfsbereitschaft
- Probleme und Kritik

Orientiert hat sich Hamm dabei an den Servicestandards, die bereits in anderen öffentlichen Bibliotheken (Stadtbibliotheken Stuttgart und München) erarbeitet und eingeführt wurden. Positive Rückmeldungen von Bibliotheksbesuchern unterstreichen den Erfolg dieser Maßnahmen.¹³³ Da sich die Büchereien Hamm immer mehr von einem reinen Ausleihort zum sogenannten Dritten Ort, einem Ort der Begegnung und des Austausches, entwickeln, ist aktuell geplant die Servicestandards im Rahmen des Changemanagements zu überarbeiten und eine Möglichkeit zu finden die Servicewerte dauerhaft im Bewusstsein der Mitarbeiter zu halten. Zwar erhält jeder neue Mitarbeiter weiterhin ein grünes Blatt Papier mit den Servicewerten ausgehändigt, die Gefahr besteht laut Frau Rösner, einer Bibliothekarin in den Stadtbüchereien Hamm, jedoch, dass die Werte im Arbeitsalltag in Vergessenheit geraten.

Weitere kundenfreundliche Maßnahmen, die in Hamm zum Einsatz kommen, sind zudem regelmäßig stattfindende interne Schulungen zu den Themen Kundenorientierung, Umgang mit schwierigen Kunden und Interkulturalität. Außerdem tragen alle Mitarbeiter im Publikumsverkehr Namensschilder und nach Möglichkeit wird bei internen und externen Veranstaltungen ein einheitliches orangenes T-Shirt getragen. Was hingegen noch nicht zum Einsatz kommt, ist ein systematisches Beschwerdemanagement, obwohl hier die Einführung geplant ist und Ansätze in Form von Flop-Listen bei nicht vorhandenen Medien und dem Notieren von Kritik bereits vorhanden sind.¹³⁴

¹³³ Vgl. ebd., S. 124 f.

¹³⁴ Vgl. Rösner, M. (2015): Ihre Fragen zu den internen Servicestandards [Anlage 3].

4.2.1.3 Corporate Fashion im MIZ Biberach

Das Medien- und Informationszentrum (MIZ) Stadtbücherei Biberach setzt auf einheitliche Arbeitskleidung, um Kundenorientierung zu zeigen. Die Idee dazu entstand bereits 2007 und wurde 2008 umgesetzt, wobei das ursprüngliche schwarz-weiße Kleidungsset nach zwei Jahren mit mehr Mut zur Farbe angepasst wurde. Jeder Mitarbeiter trägt nun ein Namensschild und ein rotes Poloshirt in Kombination mit einem schwarzen Blazer (siehe Abb. 8).



Abbildung 8: Mitarbeiter mit einheitlicher Kleidung im MIZ Biberach¹³⁵

Anlass für die Überlegung zur Umstellung der Kleiderordnung war die Einführung von Selbstverbuchern in der Bibliothek und das Zusammenlegen der Servicepoints auf eine zentrale Stelle im Erdgeschoss. Um den Bibliotheksbesuchern Wege in die untere Etage zu ersparen und für sie greifbarer zu sein, laufen die Mitarbeiter deswegen nach Konzept des Roving Librarian durch die einzelnen Etagen der Bibliothek, um auf Kundenfragen direkt am Regal reagieren zu können. Die Einheitlichkeit der Kleidung hat hier den Vorteil, dass sie für die Kunden durch die Signalfarbe rot gut erkennbar und als Bibliotheksmitarbeiter zu identifizieren sind.¹³⁶

Bei den Kunde wurden die Kleidungsanpassungen positiv aufgenommen und die neue Dienstkleidung als „chic, professionell und modern bezeichnet“¹³⁷. Als Rahmenbedingungen wurde eine Umkleidemöglichkeit geschaffen, ein Arbeitspapier zum Handling der Dienstkleidung erstellt und Ressourcen aus dem Bibliotheksetat für diese Maßnahme eingeplant.

¹³⁵ Raumel, F. (2013): Guter Service macht Kunden glücklich, S. 101.

¹³⁶ Ebd., S. 100 f.

¹³⁷ Ebd., S. 101.

Neben der Corporate Fashion wurde in Biberach weiterhin die kostenlose Online- und SMS-Erinnerung für fällige Medien eingeführt, wobei die Gebührenfreiheit für diesen Service an einige Bedingungen geknüpft ist. Zum einen müssen Kunden der Bibliothek eine Einzugsermächtigung für anfallende Gebühren erteilen und die Mitgliedschaft verlängert sich automatisch, sofern sie nicht innerhalb einer Frist von vier Wochen vor Ablauf gekündigt wird. Laut einer repräsentativen Besucherbefragung, die das MIZ alle drei Jahre durchführt, ist diese Neuerung 2011 von den Kunden sehr positiv aufgenommen worden. 68% waren sehr zufrieden mit dem neuen Angebot und 29% zufrieden. Die Kundenzufriedenheit konnte hier deutlich gesteigert werden, da diese Maßnahme von den Kunden aus psychologischer Sicht als sehr fürsorglich von Seiten der Bibliothek bewertet wurde. Wider Erwarten, dass die Mahngebühren deswegen drastisch einbrechen würden, hat sich diese Annahme nur zu Anfang bestätigt, sich jedoch inzwischen relativiert.¹³⁸

¹³⁸ Vgl. Raumel, F. (2013): Guter Service macht Kunden glücklich, S. 102.

4.2.2 Internationale Best-Practice-Ansätze

4.2.2.1 Customer Service Charter der Maitland City Library (Australien)

Die australische Maitland City Library hat mit ihrer *customer service charter* Werte und Leistungsstandards für ihre Kunden festgelegt. Das zweiseitige Dokument, das online über die Homepage der Bibliothek abrufbar ist, beschreibt die Absichten, die Werte und die Verpflichtungen an die Kunden der Bibliothek. In einem kurzen ersten Abschnitt wird erklärt, dass die Maitland City Library allen Menschen, die in Maitland, wohnen, arbeiten und zu Besuch sind, offen steht und ihnen die Möglichkeit zur Nutzung des Bestandes und aller angebotenen Dienstleistungen bietet.

Die Verpflichtungen, die in diesem Papier beschrieben werden, beziehen sich auf die Bereiche *environment*, *service*, *staff*, *communication* und *access*. Im Bereich der Umgebung (*environment*) wird zugesichert, dass die Bibliothek einen Ort der Ruhe, an dem man sich willkommen und sicher fühlen kann, darstellt. Zudem soll jedem der gleiche Zugang zu den Angeboten möglich sein und die beständige Weiterentwicklung der Dienstleistungen und des Medienbestandes im Sinne der Kunden soll verfolgt werden.

Im Abschnitt *service* wird zum Ausdruck gebracht, dass die Nutzung der Bibliothek für alle kostenlos ist, Hilfestellung in der Benutzung angeboten wird und die Wartezeit am Infodesk außerhalb der Stoßzeiten nicht länger als fünf Minuten beträgt, sofern keine Personalknappheit herrscht. Weiterhin wird zugesichert, dass jeder Kunde, der am Infoschalter wartet, wahrgenommen und begrüßt wird. Der Kunde wird informiert, wie lange er voraussichtlich warten muss und falls die Anfrage nicht direkt beantwortet werden kann, wird er an einen Kollegen weitergeleitet.

Unter dem Reiter *staff* (Personal) werden freundliche und höfliche Umgangsformen von allen Mitarbeitern versprochen. Weiterhin wird zugesichert, dass jeder Mitarbeiter ein Namensschild trägt und das Personal regelmäßig zum Thema Kundenorientierung geschult wird.

Unter der Rubrik *communication* (Kontakt) ist festgelegt, dass Telefonanrufe nach spätestens fünfmaligem Klingeln angenommen werden, E-Mails an die Bibliothek innerhalb von fünf Werktagen beantwortet werden und dass, wann immer Kunden nachfragen, Auskunft zum Bearbeitungsstand gegeben wird.

Schließlich wird unter *access* (Zugang) auf weitere Leistungsstandards hingewiesen, die den Zugang zu Medien und Dienstleistungen betreffen. Hierunter fallen beispielsweise Versprechen, dass in allen Zweigstellen und der Hauptbibliothek die Nutzung des Internets kostenlos ist oder, dass Medien an jeder Zweigstelle zurückgegeben werden können.

Die Bibliothek verweist zudem darauf, dass diese Standards nur in Partnerschaft mit den Kunden eingehalten werden können. Deswegen wird unter *how can you help* die Kundschaft gebeten, das Personal respektvoll und höflich zu behandeln, auf andere Besucher Rücksicht zu nehmen, auf die eigenen Kinder und deren Lautstärke in der Bibliothek zu achten und Medien pfleglich zu behandeln und rechtzeitig zu verlängern oder zurückzugeben. Zum Abschluss werden die Besucher animiert ihre Anregungen, wann immer sie das möchten, kundzutun. Sei es per E-Mail, Telefon, auf einer Kunden-Kommentarkarte oder direkt bei einem Mitarbeiter. Zudem führt die Maitland City Library alle drei Jahre Kundenbefragungen durch, die auch veröffentlicht werden.¹³⁹

4.2.2.2 Gastfreundlichkeit in der Aalborger Stadtbibliothek (Dänemark)

In Dänemark wurde neben Bibliothekskonzepten, die komplett ohne Personal auskommen, im Zeitraum von 2011–2012 auch ein Projekt in der Aalborger öffentlichen Bibliothek durchgeführt, welches die Gastfreundschaft in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stellt. Inspiration dafür lieferten vor allem Ideen aus der Tourismusbranche und Ansätze aus der freien Wirtschaft. Dieses personalintensive Konzept wurde vom dänischen Zent-

¹³⁹ Vgl. Maitland City Library (o.J): customer service charter [elektronische Quelle]

rum für Bibliothekswesen und Medien finanziell unterstützt.¹⁴⁰ Mit der „Host-liness“-Initiative wurden in Aalborg fünf neue Elemente eingeführt, die zu Beginn des Projekts allesamt sehr skeptisch vom Bibliothekspersonal betrachtet wurden. Zu den neuen Angeboten zählte z.B. eine intensiver betriebene Willkommenskultur für neue Kunden. Ihnen wurde eine überarbeitete Mappe mit relevanten Informationen und Materialien zur Bibliothek ausgehändigt und eine Hausführung durch die Bibliothek angeboten. Zu Anfang wurden diese Veränderungen vom Personal als unnötig und wenig wirkungsvoll angesehen, von den Gästen wurden jedoch vor allem die geführten Touren durch die Bibliothek gut angenommen. Als zweiter Punkt wurde das aktive Anbieten von Produkten im Eingangsbereich der Bibliothek in die Alltagsroutine aufgenommen. Zur Vorbereitung konnten Mitarbeiter hier an einem eintägigen Verkaufskurs teilnehmen. Jeweils zwei Bibliotheksmitarbeiter stellten sich zwei Stunden lang im Eingangsbereich der Bibliothek auf und boten den eintretenden Gästen verschiedene Medien (Bücher, DVDs, CDs) an und sprachen direkte Empfehlungen aus. Diese Strategie wurde von den Mitarbeitern anfänglich sehr kritisch betrachtet, da diese Maßnahme dem Personal als „zu offensiv und aggressiv“¹⁴¹ erschien. Nichtsdestotrotz wurde diese Zurückhaltung durch positives Feedback der Bibliotheksgäste, die diese Aktionen als sinnvollen Kompetenzeinsatz und innovativ bewerteten, relativiert.

Ein weiterer Aspekt, der eingeführt wurde, war der mobile Einsatz von Personal, um Kunden zu beraten. Folglich gab es keinen zentralen Informationsschalter in der Bibliothek mehr, sondern die Mitarbeiter liefen durch die Bibliothek und konnten von den Kunden an den Regalen direkt angesprochen und befragt werden. Dieses Angebot wurde vor allem vom Bibliothekspersonal sehr positiv aufgenommen, wobei es hierbei von enormer Wichtigkeit war, dass das Personal von den Gästen auch erkannt wurde, weswegen einheitliche Arbeitskleidung eingeführt wurde. Die Wiederekennungsrate des Personals stieg dadurch von 52 auf 63%.¹⁴²

¹⁴⁰ Vgl. Johannsen, C. G. (2014): Innovative public library services – staff-less or staff-intensive?, S. 471 f.

¹⁴¹ Johannsen, C. G. (2015): Library user metaphors and services, S. 140.

¹⁴² Vgl. ebd., S. 138 ff.

Weiterhin testeten 53 Mystery Shopper einer externen Firma die Services der Bibliothek. Kriterien, auf die geachtet wurden, waren beispielsweise die Art und Weise der Begrüßung durch die Mitarbeiter, inwieweit Empfehlungen ausgesprochen wurden, wenn gewünschte Medien nicht verfügbar waren oder wie das Auskunft-Interview geführt wurde. Wichtig schien hierbei zu sein, die Mitarbeiter zu involvieren und ihnen die Möglichkeit zu geben, den Prozess zu beeinflussen. Zu beobachten war bei dieser Maßnahme die starke Ablehnung des Personals im Vorfeld. Mystery Shopping wurde als unmoralisch und als verschwendete Zeit eingestuft. Diese Haltung wandelte sich nach der Durchführung ins Gegenteil und wurde von den Mitarbeitern akzeptiert, da der Feedback-Prozess durchweg positiv vom Personal aufgenommen wurde.¹⁴³

Um den Erfolg des Projekts messen zu können wurden Vorher-/Nachher-Fragebögen ausgearbeitet und vor Einführung des Projekts im Juni 2011 und nach Einführung der Hostliness-Maßnahmen im Mai 2012 an Kunden der Bibliothek verschickt. Es wurden 432 ausgefüllte Bögen beim ersten Durchlauf und 591 beim zweiten Umfragedurchlauf ausgewertet. Als Ergebnis der Umfrage kann festgehalten werden, dass sich die Zufriedenheit der Bibliotheksgäste in acht von zehn Qualitätsparametern durch das Projekt verbessert hat.

Wichtig bei diesem Projekt erschien die Rolle der Führungsebene. Die Bibliotheksdirektion in Aalborg vermittelte Begeisterung und Engagement und bezog die Mitarbeiter aktiv in den Projektprozess mit ein. Eine ausgewogene Mischung aus weichen und harten Führungspraktiken war zudem erfolgreich. Beispielsweise wurde das Tragen von Namensschildern verpflichtend eingeführt, während andere Maßnahmen freiwillig von den Mitarbeitern mitgetragen werden konnten.¹⁴⁴ An den Meinungsänderungen der Mitarbeiter zeigt sich, dass sich Überzeugungsarbeit und der Einsatz von Neuerungen auch gegen anfängliche Skepsis von Seiten der Mitarbeiter lohnt.

¹⁴³ Vgl. Johannsen, C. G. (2014): Innovative public library services – staff-less or staff-intensive?, S. 473 ff.

¹⁴⁴ Vgl. ebd., S. 476 ff.

Um die Erkenntnisse des Projekts auch anderen dänischen öffentlichen Bibliotheken vermitteln zu können, bieten die Aalborger Bibliotheken in Zusammenarbeit mit der Firma Danish Host seit Juli 2012 auch Schulungen zur Einführung der Ideen an, an denen bereits 25 dänische Bibliotheken teilgenommen haben.¹⁴⁵

4.3 Analyse von Defiziten und Fazit

Kundenorientierung und Maßnahmen zu ihrer Förderung halten auch in Bibliotheken mehr und mehr Einzug. Die fünf ausgewählten Kundenbindungsinstrumente kommen in öffentlichen Bibliotheken vereinzelt bereits zum Einsatz. In Sachen kundenorientierte Personalführung werden vermehrt Schulungen zu kundengerichtetem Verhalten in den vorgestellten Bibliotheken eingesetzt. Über den Einsatz von anderen Instrumenten, wie einem Mitarbeiteraktienindex ähnlich dem des Schindlerhofs in Nürnberg, gibt es bislang noch keine Berichte.

Beschwerdemanagement dagegen wird schon relativ häufig in öffentlichen Bibliotheken durchgeführt, wenngleich nicht immer in systematischer Form. Bei Corporate Fashion, Service- und Qualitätsstandards bzw. Garantien und Personalmotivation sieht es hingegen anders aus. Die Recherche nach Best Practices gestaltete sich schwierig, da durchgeführte Maßnahmen von Bibliotheken selten in strukturierter Form dokumentiert und publiziert werden. Es wäre jedoch eine große Bereicherung und förderlich für Bibliotheken, wenn sie über ihre Kundenbindungsmaßnahmen auch aktiv sprechen und ihre kundenfreundlichen Neuerungen auch publizieren, damit bereits bestehende und potentielle Kunden auch von den Angeboten Gebrauch machen können. Zudem können sich andere Bibliotheken an den Innovationen ihrer Kollegen ein Beispiel nehmen und sich an den Best Practices orientieren. Denn nur durch eine verankerte Wertschätzung und Bedeutungsaufwertung von kundenorientiertem Service und kundenfreundlichem Agieren, ist ein fortschrittlicherer Umgang mit dem Thema möglich.

¹⁴⁵ Vgl. Johannsen, C. G. (2015): Library user metaphors and services, S. 137.

Anhand der vorgestellten Beispiele wird deutlich, dass es zwar einzelne Maßnahmen zu mehr kundenorientiertem Verhalten in öffentlichen Bibliotheken gibt, jedoch ein ganzheitlicher Ansatz oft noch fehlt. Aufeinander abgestimmte Strategien sind eher weniger vorzufinden, wobei vor allem in Dänemark und Australien schon sehr viel in diese Richtung unternommen wird.

5 Analyse der Übertragbarkeit von Kundenbindungsinstrumenten der Hotellerie auf öffentliche Bibliotheken

In diesem Kapitel werden nun die vor allem in der Hotellerie verstärkt zum Einsatz kommenden vorgestellten Kundenbindungsinstrumente auf Übertragbarkeit in öffentliche Bibliotheken hin untersucht. Dabei werden weiterhin Anpassungsvorschläge geliefert und Anforderungen bzw. Herausforderungen für das Personalmanagement und andere beeinflussenden Faktoren berücksichtigt. In einem ersten Schritt werden öffentliche Bibliotheken und Hotels in einen Zusammenhang gebracht.

5.1 Unternehmenskulturunterschiede und Gemeinsamkeiten von Hotels und öffentlichen Bibliotheken

Hotels und öffentliche Bibliotheken in einen Kontext zu bringen, erscheint auf den ersten Blick abwegig. Der größte Unterschied ist augenscheinlich die Zugehörigkeit zu zwei sehr ungleichen Metiers, der freien Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor. Während der Schwerpunkt in Hotels auf der Gewinnerzielung liegt, um gegen zahlreich vorhandene Konkurrenten am Markt bestehen zu können, stehen öffentliche Bibliotheken als öffentliche Einrichtungen dem Gemeinwohl der Bürger zur Verfügung und streben keine Gewinnerzielung an.

Was beide Branchen wiederum gemeinsam haben, ist das Angebot von Dienstleistungen und die damit verbundenen Herausforderungen aufgrund deren Beschaffenheit. Zudem erfordert das Dienstleistungsangebot von öffentlichen Bibliotheken und Hotels eine hohe Einbeziehung des Personals. Die Interaktion mit den Gästen in Hotels und Bibliotheken ist wichtiger Bestandteil in beiden Metiers. Jedoch steht bei der Auswahl der Mitarbeiter in Hotelbetrieben hohe Kundenorientierung und Spaß am Umgang mit Menschen mehr im Vordergrund als in Bibliotheken, in denen dieser Aspekt häufig noch wenig Berücksichtigung findet. Dies wird daran ersichtlich, dass in Stellenausschreibungen Kundenorientierung oft noch

nicht explizit im Anforderungsprofil von zukünftigen Bibliotheksmitarbeitern verlangt wird.¹⁴⁶

Allgemein betrachtet ist die Unternehmenskultur in Hotels sehr stark auf Kunden- bzw. Gästeorientierung hin ausgerichtet, während sich diese Entwicklung in Bibliotheken gerade erst anbahnt. Alle Prozesse von Hotels werden nach den Kunden-/Gästebedürfnissen ausgerichtet, um Gäste möglichst als Stammkunden zu gewinnen und positive Mund-zu-Mund-Propaganda zu fördern. Laut einer amerikanischen Studie im Finanzdienstleistungssektor korreliert die Kundenzufriedenheit stark mit der Unternehmenskultur, die ein Unternehmen verfolgt. Werden kundenorientierte Werte als Gesamtkonzept von der Unternehmensleitung und allen Mitarbeitern vertreten und umgesetzt und ist die Orientierung nach außen, auf die Kunden und die Lösungsfindung für ihre Probleme hin ausgelegt, ist die Zufriedenheit der Kunden größer, als wenn die Unternehmenskultur nach innen gerichtet ist.¹⁴⁷ Wenn es folglich das Ziel ist „ein Unternehmen kundenorientiert auf[zustellen, muss man [...] bereit sein, die Kultur zu verändern“¹⁴⁸. In öffentlichen Bibliotheken ist hier das Potential groß, durch ein Umdenken und eine Kulturveränderung mehr Service- und Kundenorientierung zu erreichen.

5.2 Der Begriff Gast in Abgrenzung zu Nutzer und Kunde

In Bibliotheken werden Personen, welche die öffentliche Bibliothek besuchen gerne als (Be-)Nutzer oder Leser bezeichnet. Der Begriff scheint jedoch nicht mehr zeitgemäß, wenn berücksichtigt wird, dass mittlerweile die Bibliothek auch als Ort des Zusammentreffens, des Austausches und des Musikhörens oder des Spielens verstanden wird. Benutzt werden die Bestände zwar immer noch, jedoch nicht mit ausschließlicher Beschränkung darauf. Der Gebrauch der Terminologie Kunde hingegen impliziert mehr Orientierung am Menschen, der eine Leistung in Anspruch nimmt

¹⁴⁶ Recherchiert wurde dazu am 15.02.2016 in der Stellenbörse OpenBiblioJobs (URL: <https://jobs.openbiblio.eu/>). Der Fokus lag dabei auf Stellenangeboten von öffentlichen Bibliotheken.

¹⁴⁷ Vgl. Peterke, J. (2005): Konsequente Kundenorientierung, S. 436 ff.

¹⁴⁸ Ebd., S. 437.

oder ein Produkt kauft und der demzufolge wichtig für das Bestehen eines Unternehmens ist. Mit dem Begriff Kunde wird mehr Service und mehr Wertschätzung assoziiert als mit dem Begriff Nutzer. Denn „ein Kunde hat Rechte, der Benutzer hat[] eher Pflichten“¹⁴⁹. Die Veränderung der Begrifflichkeit setzt auch eine freundlichere, zugewandtere Haltung des Personals in Gang, da Kunden auch Ansprüche stellen dürfen und ihnen das Unternehmen auch etwas bieten muss, damit sie wiederkommen. Kunden werden nicht als selbstverständlich angesehen, sondern als wertvolle Nachfrager am Markt, deren Bedürfnisse und Wünsche erfüllt werden müssen, um sie zu binden.

Der Begriff Gast geht noch einen Schritt weiter. Hier erhält der individuelle Kunde einen noch größeren Stellenwert, da mit dem Begriff Gast Stimmungen und Erwartungen wie Gemütlichkeit, Herzlichkeit und Freundschaft verknüpft werden. Als Gastgeber wechselt man in seiner Haltung noch mehr in Richtung Freundlichkeit, Verbindlichkeit und Zuvorkommenheit. Ein Gast wird anders wahrgenommen als ein Kunde oder ein Nutzer. Die positive Servicehaltung, mit der das Personal seinem Gegenüber entgegenkommt, ist hier entscheidend. Der persönliche Kontakt ist von Aufmerksamkeit und Individualität geprägt.

In öffentlichen Bibliotheken wäre die veränderte Wahrnehmung der Nutzer als Gäste zwar eine Kulturveränderung, aber in der Wahl der Bezeichnung drückt sich schließlich auch die Beziehung aus, welche die Bibliothek zu ihren wichtigsten Anspruchsgruppen, ihren Kunden bzw. Gästen, kommunizieren möchte.¹⁵⁰ Durch die veränderte Terminologie wird eine gastfreundliche Atmosphäre geschaffen, in der sich Bibliotheksgäste ähnlich wie Hotelgäste „trotz ihres Fremdseins wohl, willkommen und bis zu einem bestimmten Grad integriert fühlen“¹⁵¹ können.

¹⁴⁹ Brockerhoff, C. (2012): Erfolgreiche Kommunikation mit Kunden in der Bibliothek, S. 120.

¹⁵⁰ Vgl. Pundsack, K. (2015): Customers or patrons? [elektronische Quelle].

¹⁵¹ Pechlaner, H.; Raich, F. (2007): Wettbewerbsfähigkeit durch das Zusammenspiel von Gastlichkeit und Gastfreundschaft, S. 17.

5.3 Herausforderungen an das Bibliothekspersonal

Die Kundenorientierung birgt vor allem für das Bibliothekspersonal neue Herausforderungen und erfordert eine Auseinandersetzung mit den bisherigen Arbeitsprozessen und der Haltung gegenüber den Kunden.

Das Einführen von kundengerichteten Maßnahmen hat mitunter zur Folge, dass die Interaktion mit den Gästen der Bibliothek mehr Spielraum im Arbeitsalltag einnimmt, was auch Konfliktpotential birgt. Ein höheres Beschwerdeaufkommen ist vorauszusehen, wenn eine Feedbackkultur im Unternehmen gelebt wird und bedingt höchstwahrscheinlich, dass das Personal anfänglich in Missmut verfällt, wenn die Anzahl der Beschwerden täglich als hoch empfunden wird. Gerade weil immer mehr Serviceaktivitäten, wie die Ausleihe oder das Zurückgeben von Medien, automatisiert werden, kommt es an den Infopoints und Auskunftsstellen tendenziell mehr zu Konfrontationen mit Problemen der Kunden bzw. Gäste. Was in der Fachliteratur noch stiefmütterlich behandelt wird, ist die daraus resultierende psychische Belastung für das Auskunftspersonal, das sich zum Großteil mit verärgerten Kunden auseinandersetzen muss. Natürlich stehen auch noch andere Aufgabenbereiche, wie Auskunftstätigkeiten und Anmeldegespräche im Arbeitsalltag auf der Agenda, jedoch sollte berücksichtigt werden, dass die Situation durch häufiges Beschwerdeverhalten für die Mitarbeiter mitunter belastend sein kann. Um einer demotivierenden Einstellung vorzubeugen, wäre eine verkürzte Arbeitszeit im Auskunftsdienst von zwei bis vier Stunden¹⁵² für das Servicepersonal anzustreben, damit sich die Arbeitssituation des einzelnen Mitarbeiters entspannen kann. Gerade deshalb sollte vom Unternehmen eine Kultur der Wertschätzung gelebt und auch Verständnis für das Personal kommuniziert werden. Lob und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf allen Ebenen ist hier ein ausschlaggebendes Kriterium.¹⁵³

Weiterhin werden durch die Globalisierung und die voranschreitende Digitalisierung Aufgaben und Arbeitsbereiche komplexer und machen eine

¹⁵² Vgl. Bosch, G. (2007): Beschwerdemanagement in Bibliotheken, S. 41.

¹⁵³ Vgl. Nürnberger, D. (2013): Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement in Bibliotheken, S. 47 f.

hohe Anpassungsfähigkeit des Bibliothekspersonals notwendig. Auch deswegen weil sich durch diese Entwicklungen immer wieder neue Umstände und Sachverhalte ergeben, ist der Berufsalltag einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit unterworfen, was zusätzlich Auswirkungen auf den Mitarbeiterstab haben kann. Laut Nürnberger ist hier die Führungsperson einer Einrichtung sehr wichtig, um den Kurs in der Bibliothek zu bestimmen und mit couragierten und gut überlegten Entscheidungen das Ruder in die Hand zu nehmen. Dabei ist ein strukturiertes Unternehmenskonzept genauso wichtig, wie eine Aufgeschlossenheit gegenüber unorthodoxen Lösungswegen, um auch mit knappem Budget eine gelungene Unternehmensführung zu erreichen.¹⁵⁴ Kundenorientierung ist hierbei eine „Top Down Angelegenheit, [...] [die] von der Bibliotheksleitung initiiert, getragen und unterstützt werden“¹⁵⁵ muss. Eine Unternehmenskultur wie diese kann sich nicht durch einzelne Mitarbeiter entwickeln, sondern braucht die Vorgabe und das Lenken von oben. Über den Managementgedanken hinweg sollte jedoch der einzelne Mitarbeiter als menschliches Wesen nicht vergessen oder gar zu abstrakt besprochen werden. Die Akzeptanz von Fehlern und das Nehmen von Ängsten in diesem Kontext sind wichtige Punkte, die in einer kundenorientierten Einrichtung kommuniziert werden sollten.¹⁵⁶

Da eine kundengerichtete Aufstellung einer Bibliothek persönliche wie auch fachliche Kompetenzen von seinen Mitarbeitern abverlangt, ist es wichtig schon bei der Personalauswahl Kundenorientierung als Einstellungsfaktor zu berücksichtigen. Bereits in der Stellenausschreibung muss der Wunsch formuliert werden, Mitarbeiter einzustellen, die Freude am Umgang mit Menschen haben und das Bedürfnis verspüren Kundenwünsche zu erfüllen. Beim Bewerbungsgespräch können ebenfalls gezielt Fragen zur Dienstleistungsbereitschaft und zur persönlichen Einstellung im Umgang mit Kunden gestellt werden. Darüber hinaus kann mit regelmäßigen Schulungen zum Thema Kundenorientierung die Philosophie der

¹⁵⁴ Vgl. ebd., S. 45 f.

¹⁵⁵ Bockerhoff, C. (2012): Erfolgreiche Kommunikation mit Kunden in der Bibliothek, S. 123.

¹⁵⁶ Vgl. Nürnberger, D. (2013): Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement in Bibliotheken, S. 45 f.

Kundennähe in den Köpfen der Mitarbeiter weiter verankert werden, um das Bewusstsein für die Wichtigkeit dieses Themas bei allen Mitarbeitern im Gedächtnis zu halten. Essentiell ist hierbei, dass die Kundenorientierung als Leitgedanke im Unternehmen von der Führungsriege aktiv vermittelt wird und nicht eine leere Plattitüde des Unternehmens bleibt.¹⁵⁷

5.4 Anpassungsnotwendigkeiten bei der Übernahme von Kundenbindungsinstrumenten aus der Hotellerie

Wie an den Best Practices aus dem Bibliothekssektor ersichtlich wird, gibt es bereits gelungene Umsetzungen einzelner Kundenbindungsinstrumente in öffentlichen Bibliotheken. Was eine wichtige Rolle bei der Adaptierung spielt, ist vor allem der finanzielle Aspekt. In Bibliotheken müssen Gelder für Kundenorientierungsmaßnahmen beantragt oder an anderer Stelle gespart werden, um die Finanzierung zu ermöglichen. Nichtsdestotrotz sind die meisten in dieser Arbeit vorgestellten Instrumente auch mit kleinerem Budget durchführbar, da sie mehr auf einem Umdenken und einer anderen Werteschwerpunktsetzung beruhen als auf kostenintensiven Verfahren.

Die vorgestellten Instrumente ergeben zusammen eine Kundenbindungsstrategie mit den Komponenten:

- Aktives Beschwerdemanagement
- Leistungs- und Servicestandards, Servicegarantien
- Gastfreundlichkeit und individueller Service
- Corporate Fashion
- Personalmotivation

Im Folgenden sollen Modifizierungsvorschläge zu den einzelnen Instrumenten gegeben werden.

¹⁵⁷ Vgl. Mattesen, M.; Boyden, C. (2014): Old wine in a new bottle, p. 441.

Aktives Beschwerdemanagement:

Gelungenes Beschwerdemanagement kommt bereits in mehreren öffentlichen Bibliotheken zur Anwendung. In Hotels ist ein aktives Beschwerdemanagement in der Regel in jedem Haus standardmäßig eingeführt. Das vorgestellte iFeedback®-Tool wäre im Bibliotheksumfeld sicherlich eine Erleichterung der Arbeitsabwicklung, was Beschwerdefälle und Feedback betrifft. Auch Kundenbefragungen könnten relativ leicht konfiguriert werden und Papierfragebögen für Bibliotheksgäste, die Online-Applikationen nicht verwenden, in die Auswertung mit einbezogen werden.¹⁵⁸ Materialien zur Bewerbung der Beschwerdemöglichkeit, wie Flyer, Aufsteller, Aufkleber und Visitenkarten, können direkt von der Firma BHM Media Solutions GmbH erworben werden, was Zeit- und Arbeitsaufwand für Bibliotheken ersparen würde. Die Möglichkeit direkt vor Ort in der Bibliothek Kritik und Anregungen mitzuteilen, sollte jedoch weiterhin kommuniziert werden, da ein Nachteil des Tools die fehlende persönliche Interaktion zwischen Mitarbeiter und Bibliotheksgast ist. Der Beschwerde- und Feedbackprozess wird dadurch unpersönlicher.

In jedem Fall sollte im Vorfeld der Kosten-Nutzen-Aspekt abgeklärt werden. Auf der Homepage der BHM Media Solutions GmbH können online Preise abgefragt werden. Die Paketpreise für die Software variieren je nach Leistungswünschen von 6,58 € (iFeedback® Membership-Paket) bis hin zu 85,58 € (Professional-Paket) pro Monat und Standort und einer Mindestlaufzeit von 24 Monaten. Zusätzliche Kosten würden optional anfallen für das Mieten oder Kaufen eines oder mehrerer Terminals und das Anfordern von Marketing-Material wie QR-Code-Aufstellern und Aufklebern.¹⁵⁹

Vor diesem Hintergrund gilt es abzuwägen, ob sich die Investition für öffentliche Bibliotheken lohnt. Anders als in Hotels ist es in Bibliotheken nicht immer notwendig, auf Kundenbeschwerden in Echtzeit reagieren zu können. Die Installation wäre deshalb eher in größeren Stadtbibliotheken mit Zweigstellen sinnvoll, da hier die Koordination von Feedback, Be-

¹⁵⁸ Vgl. Vgl. BHM Media Solutions GmbH (o.J.): iFeedback. Digitaler Vorsprung, S. 6 [Anlage 2].

¹⁵⁹ Vgl. BHM Media Solutions GmbH (2016): iFeedback®. Preise [elektronische Quelle].

schwerden und Kundenbefragungen über ein digitales Tool erfolgen und vereinfacht werden könnte.

Nichtsdestotrotz ist systematisches Beschwerdemanagement auch in kleineren Dimensionen in öffentlichen Bibliotheken durchführbar. Das Stimulieren von Beschwerden online und auf anderen Kanälen und das Einführen einer Beschwerdestelle, auch in Form von nur einer zuständigen Person, bilden bereits eine Basis für systematisches Beschwerdemanagement. Um ein gelungenes Beschwerdemanagement zu implementieren, ist es ebenfalls wichtig, Zuständigkeiten zu regeln und den Mitarbeitern bei der Beschwerdereaktion Handlungsspielraum zu ermöglichen. Standards in der Bearbeitungszeitspanne sollten definiert werden und den Bibliotheksgästen auch vermittelt werden, dass Beschwerden, Lob und Anregungen erwünscht sind, wie es in den Hamburger Bücherhallen bereits praktiziert wird. Vor allem als Entschädigung bei gerechtfertigten Beschwerden sind kleine Präsente, wie eine Bibliothekstasche oder ein Gutschein im Bibliothekscafé (sofern vorhanden) zur Wiedergutmachung neben entschuldigenden Worten wirkungsvolle Maßnahmen. Das Auswerten der Beschwerdefälle in regelmäßigen Abständen ist zudem sinnvoll, um häufig auftretende Störfälle in der Bibliothek ausfindig zu machen und in diesen Bereichen gegensteuern zu können.

Leistungs- und Servicestandards, Servicegarantien:

Interne Servicestandards lassen sich sehr gut in Bibliotheken integrieren und umsetzen. Die Erarbeitung der individuellen Servicewerte in einer Projektgruppe erscheint dabei am effektivsten, wie am Beispiel der Stadtbüchereien Hamm und der Ritz Carlton Hotel Company deutlich wird. Die Verankerung der Werte und Verhaltensnormen bei den Mitarbeitern scheint hingegen ein Punkt zu sein, der noch weiter ausgebaut werden kann. Die Gefahr bei auf Papier verteilten Standards besteht, dass diese in Schreibtischschubladen verschwinden und in Vergessenheit geraten. Sinnvoll wären Tischaufsteller mit den Servicewerten für jeden Mitarbeiter gut sichtbar zu platzieren, Schreibtischunterlagen mit den Servicestan-

dards zu gestalten oder die Standards als Bildschirmschoner der Personal-PCs einzuspielen, um den Mitarbeitern die Wichtigkeit der Werte in Erinnerung zu rufen.

Die Hotelgruppe Ritz Carlton setzt auch auf kontinuierliches Vergegenwärtigen der Werte durch interne Mitarbeiterbesprechungen, in denen die Servicewerte, das Credo und positive Mitarbeiter-Gast-Erlebnisse Thema sind. In Bibliotheken kann in dieser Hinsicht noch mehr unternommen werden, um ein tiefgreifendes Verständnis für die Notwendigkeit von Servicewerten bei den Mitarbeitern zu schaffen. Regelmäßig stattfindende Mitarbeiterbesprechungen, in denen Themen wie Kundenorientierung und Beschwerdefälle besprochen werden, können hier sicherlich hilfreich sein. Entscheidend ist dabei auch, dass die Verankerung der Werte von der Unternehmensführung als wichtige Maßnahme kommuniziert und veranlasst wird und bestenfalls eine eigene Abteilung für den Kundenservice eingerichtet wird, wie es in den Hamburger Bücherhallen der Fall ist.

Leistungsstandards sind ebenfalls sinnvoll und werden in vielen Bibliotheken intern bereits eingesetzt, wenngleich oft eine schriftliche Fixierung fehlt.¹⁶⁰ Ein weiterer Schritt wäre die internen Standards auch publik zu machen und auf der Bibliothekshomepage für alle Bibliotheksgäste sichtbar, einzustellen, wie es in Australien bereits praktiziert wird. Mit Sichtbarmachung der Standards geht die Bibliothek zwar eine gewisse Erfüllungsverpflichtung mit den Kunden ein, gibt aber auch ein deutliches Qualitätssignal an ihre Bibliotheksgäste.

Servicegarantien mögen in Bibliotheken auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen, können aber sicherlich zu mehr Kundenorientierung beitragen. Garantien könnten im Bereich der Beantwortungszeiten von E-Mail-Auskünften gegeben werden oder im Rahmen der Beschwerdebearbeitung erfolgen. Mögliche Gegenleistungen, falls das Serviceversprechen nicht eingehalten werden konnte, können Gutscheine für Kaffee und Kuchen im Bibliothekscafé oder in einem kooperierenden Café sein, Giveaways der Bibliothek, wie Bibliothekstaschen, Schlüsselanhänger

¹⁶⁰ Vgl. Ergenzinger, U. et al. (2011): Leistungsstandards und Servicegarantien, S. 19.

oder andere Kleinigkeiten aus dem Bibliotheksshop (sofern vorhanden). Hierbei geht es mit diesen kleinen Gesten mehr darum, ein Zeichen zu setzen, welche die Beziehung zu den Bibliotheksgästen stärken soll und nicht um monetäre Wiedergutmachungen.

Gastfreundlichkeit und individueller Service:

Um eine gastfreundliche Umgebung in öffentlichen Bibliotheken zu kreieren, sollten die Mitarbeiter der Bibliothek für die Kunden greifbar werden. Dazu könnten sich die einzelnen Mitarbeiter ihren „Gästen“ mit ihren Kontaktdaten und einem Foto auf der Bibliotheks-Homepage vorstellen. Zudem könnten, ähnlich wie es im Hotel Victoria in Nürnberg mit den Ausflugstipps gemacht wird, Mitarbeiter ihre persönlichen Buchtipps und/oder Lieblingsbücher in regelmäßigen Abständen online präsentieren. Eine Pinnwand mit Mitarbeiterfotos könnte zusätzlich auch direkt in der Bibliothek aufgestellt werden, um den Gästen das Personal vor Ort vorzustellen. Die innere Einstellung der Mitarbeiter ist in Bezug auf die Idee der Gastfreundlichkeit von großer Wichtigkeit, denn ohne die persönliche Überzeugung von den Werten und der Kulturphilosophie eines gastfreundlichen Miteinanders, wird das Modell nicht funktionieren. Hierbei sollte es selbstverständlich sein, dass Bibliotheksgäste, wann immer sie die Bibliothek betreten, begrüßt werden und nicht nur, wenn sie mit Fragen an die Mitarbeiter herantreten. Das Angebot für neue Bibliotheksgäste an Hausführungen durch die Bibliothek teilzunehmen ist zudem eine gelungene Möglichkeit, den Kunden die Einrichtung und die Angebote der Bibliothek näher zu bringen und schafft gleich zu Beginn eine gastfreundliche Basis für die Beziehung zu den Bibliotheksgästen.

Individuelle Services, die angeboten werden können sind beispielsweise auf Kunden zugeschnittene Medienempfehlungen. Wie in Aalborg bereits praktiziert, beraten die Roving Librarians Gäste direkt am Regal und geben Empfehlungen ab und/oder stehen beratend zur Seite. E-Mails oder Benachrichtigungen per SMS, die an das baldige Leihfristende von Medien erinnern, werden, wie am Beispiel des MIZ Biberach zu sehen ist, von Bibliotheksgästen zudem sehr positiv wahrgenommen. Beschwerden, die

aufgrund von Säumnisgebühren an die Bibliotheken herangetragen werden, könnten dadurch reduziert werden.

Bibliotheksgäste immer wieder zu überraschen und zu begeistern, wie es in Hotels gerne gemacht wird, ist außerdem auch mit kleinen Gesten möglich. Glückwünsche zur einjährigen Bibliotheksnutzung oder Buchvorschläge per E-Mail, je nach Interessengebiet des Bibliotheksgastes, wären denkbar. Bei der Individualisierung von Angeboten muss jedoch darauf geachtet werden, die Datenschutzrechte der Bibliotheksbesucher nicht zu verletzen. So dürfen personenbezogene Daten nur zweckgebunden verwendet werden und zu Angeboten der Bibliothek, bei denen das Auswerten von Daten notwendig wäre, müsste eine Einwilligung der Kunden eingeholt werden.¹⁶¹

Corporate Fashion:

Einheitliche Kleidung in Kombination mit Namensschildern für alle Mitarbeiter erscheint auch in Bibliotheken ein sinnvolles Instrument, um das Personal für die Bibliotheksgäste sichtbar zu machen und die Teambildung zu stärken. Die Kleidungswahl sollte hier aber möglichst in Abstimmung mit allen Mitarbeitern erfolgen, um den Geschmack des Personals auch zu treffen und um Mitspracherecht bei der Entscheidung des Kleidungsstils zu ermöglichen. Aufgezwungene Kleiderordnungen können sonst schnell zu Missmut beim Personal führen, da das Tragen von Uniformen auch einem kleinen Individualitätsverlust gleichkommt. Gemeinschaftlich ausgesuchte Uniformen können dem entgegenwirken und stellen sicher, dass alle Mitarbeiter sich in der Arbeitskleidung auch wohlfühlen. Entscheidend ist zudem, dass die Kleidung zum Stil der Bibliothek passt und sich das Logo oder der Schriftzug auf der Kleidung aufgenäht oder aufgedruckt wiederfindet. Bei der Wahl der Kleidung sollte auch ein Blick auf die Zielgruppen der öffentlichen Bibliothek geworfen werden. Hat die Bibliothek eher Kinder, Jugendliche und Familien als Zielgruppen für sich definiert, darf der Kleidungsstil auch legerer sein, bei Senioren und

¹⁶¹ Vgl. Katzenberger, R.; Talke, A. (2015): Die Privatsphäre der Nutzer fördern, S. 684 f.

Erwachsenen als Primärzielgruppen ist ein eher eleganterer Stil zu bevorzugen.

Eine Überlegung wert ist auch die Frage, ob die Bibliothek die Uniformen kaufen oder mieten möchte, um gegebenenfalls die Reinigung und das Austauschen verschlissener Kleidung von einem textilen Dienstleister übernehmen zu lassen, was wiederum eine Kostenfrage ist. Vor Einführung der Dienstkleidung sollten Umkleidemöglichkeiten geschaffen werden. Die Einführung der Einheitskleidung sollte außerdem durch Fotos auf der Homepage und in den sozialen Netzwerken öffentlich bekannt gemacht werden, um die Bibliotheksbesucher auf die Neuerung aufmerksam zu machen. Besondere Fotomotive, die zur Bibliothek passen, wie es analog dazu im Hotel Retter praktiziert wird, sorgen für Aufmerksamkeit.

Personalmotivation:

Der in Kapitel 3.2.2.3 vorgestellte MitarbeiteraktienIndex MAX könnte auch in öffentlichen Bibliotheken auf spielerische Art die Motivation der Mitarbeiter fördern. Hier wäre wieder der Kostenfaktor abzuwägen, den die Software verursacht. Zudem ist eine 1:1-Übernahme des Systems sicherlich nicht anzuraten, da Faktoren wie der BMI (Body-Mass-Index) und die Raucher/Nichtraucherfrage einen großen Eingriff in die persönliche Freiheit von Mitarbeitern nimmt und in Hotels Aspekte wie diese sicherlich wichtiger erscheinen als in Bibliotheken. Außerdem wird die Frage nach leistungsorientierter Bezahlung auch kontrovers diskutiert. Da es jedoch kein Abfallen auf null Pixel im Bewertungsschema gibt, ist zumindest eine Basis gegeben, auf die man, sofern man das möchte, aufstocken kann. Zudem ist die Eigenbewertung der Mitarbeiter eine gute Möglichkeit, sie in den Lohnzahlungsprozess zu involvieren.

Natürlich könnten auch in abgeschwächter Form und ohne einen Mitarbeiteraktienindex Anreize für das Personal geschaffen werden. Das Einführen eines Vorschlagswesens, in dessen Rahmen monatlich die besten Vorschläge ausgezeichnet und prämiert werden, wäre eine Möglichkeit. Auch Auszeichnungen, wie „Mitarbeiter des Monats“ oder interne Awards

für Serviceorientierung und dergleichen kämen in Frage. Denn ein sehr grundlegender Aspekt sollte sein, dass Mitarbeiter in öffentlichen Bibliotheken wertgeschätzt werden und das auch von der Leitung vermittelt wird.

6 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass öffentliche Bibliotheken großes Potential besitzen ihre Kundenorientierung noch weiter auszubauen. Die bereits umgesetzten Maßnahmen zeigen gelungene Praxistests, die sich auch in anderen Bibliotheken einführen lassen. Die Kombination aus mehreren Maßnahmen, wie sie in der Hotellerie zum Einsatz kommt, veranschaulicht weiterhin auch positive Effekte, die für öffentliche Bibliotheken möglich wären.

Festgehalten werden kann, dass der Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten aus dem Hotelsektor, sofern er nicht bereits Anwendung findet, sich mit Anpassungen auch auf öffentliche Bibliotheken übertragen lässt. Dazu muss allerdings ein Umdenken bei Bibliotheksleitungen und Mitarbeitern stattfinden. Es muss ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass Kundenorientierung notwendig und sinnvoll dafür ist, Kunden zu gewinnen und langfristig als Kunden und Gäste zu behalten. Die Motivation der Mitarbeiter spielt dabei eine sehr große Rolle, da eine gastfreundliche Haltung von jedem Mitarbeiter erfordert, dass er sich auch mit den Unternehmenswerten und der kundenorientierten Unternehmenskultur identifiziert und diese an die Kunden weitergibt.

Best-Practice-Beispiele lassen sich immer noch schwer finden, was zeigt, dass kundenorientiertes Denken in öffentlichen Bibliotheken noch ausbaufähig ist. Jedoch ist die Tendenz zu erkennen, dass Kundenorientierung auch in Bibliotheken immer mehr an Bedeutung gewinnt. Vor allem durch die Entwicklung hin zu Bibliotheken als dritten Orten, erscheint es notwendig bestehende Arbeitsmethoden und Kulturmerkmale zu überdenken und frischen Wind in die Einrichtungen zu bringen.

Maude R. Henderson hat bereits 1896 etwas Entscheidendes erkannt und zu Papier gebracht. Ein Vorteil, den Bibliotheken für ihre Gäste bieten ist, dass sie allen Menschen gleichermaßen offen stehen und die Mitarbeiter weder „voreingenommen, [noch] religiös-motiviert [sind oder] Unterschiede

in der sozialen Herkunft [machen]“¹⁶². Öffentliche Bibliotheken sind demzufolge eine Bereicherung für das soziale Leben und bieten durch ihre Vielfalt und die freie Zugänglichkeit für alle Bürger einen Ort des Verweilens, des Miteinanders, des Lernens, der Freizeitgestaltung und des Entspannens. Ein Alleinstellungsmerkmal, das durch gastfreundliche Haltung und Atmosphäre noch zusätzlich unterstützt werden kann.

¹⁶² Henderson, M.R. (1896): The librarian as a host, S. 188 (Übers. d. Verf.).

Quellenverzeichnis

Accor Hotels (o.J.): Brand portfolio. Ibis. URL: <http://www.accorhotels-group.com/en/press/brand-portfolio/ibis.html> (15.01.2016)

AHGZ Online (2014): Lindner baut Bewertungstool iFeedback aus. URL: <http://www.ahgz.de/unternehmen/lindner-baut-bewertungstool-ifeedback-aus,200012212924.html> (07.01.2016)

AHGZ online (o.J.): Fachbegriffe von A bis Z. Markenhotellerie. URL: <http://www.ahgz.de/fachbegriff/Markenhotellerie,765.html> (20.12.2015)

AHGZ online (o.J.): Fachbegriffe von A bis Z. Zertifizierung. URL: <http://www.ahgz.de/fachbegriff/Zertifizierung,1255.html> (20.12.2015)

Australian Library and Information Association (2012): Beyond a quality service. Strengthening the social fabric – standards and guidelines for Australian public libraries. URL: https://www.alia.org.au/sites/default/files/documents/advocacy/PLSG_ALIA_2012.pdf (30.11.2015)

Becker, Helga (2012): Service für alle. Entwicklung von Servicestandards, in: ProLibris 17, H. 3, S. 124-125. URL: http://www.bibliotheken-nrw.de/fileadmin/Dateien/Daten/ProLibris/3-2012_ProLibris_WEB_klein.pdf (29.01.2016)

Becker, Jochen (2009): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. 9., aktualisierte und erg. Aufl. München, Vahlen

BHM Media Solutions GmbH (2016): iFeedback®. Preise. URL: <http://www.ifeedback.de/pakete-und-preise-konfigurieren/> (15.02.2016)

Biermann, Thomas (1999): Dienstleistungs-Management. München; Wien, Hanser

Bonnet, Jennifer L.; McAlexander, Benjamin (2013): First impressions and the reference encounter. The influence of affect and clothing on librarian approachability, in: The journal of academic librarianship 39, H. 4, S. 335-346

Bosch, Gabriele (2007): Beschwerdemanagement in Bibliotheken. Konzeption und praktische Anwendung, in: Umlauf, Konrad, Hrsg.: Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Berlin, Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, H. 211. URL: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h211/h211.pdf> (25.01.2016)

Brock, Christian (2009): Beschwerdeverhalten und Kundenbindung. Erfolgswirkung und Management der Kundenbeschwerde. 1. Aufl. Wiesbaden, Gabler

Brockhoff, Christiane (2012): Erfolgreiche Kommunikation mit Kunden in der Bibliothek. Berlin/Boston, de Gruyter

Bruhn, Manfred (2012): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). 4. vollst. überarb. Aufl. München, Dt. Taschenbuch Verlag

Bruhn, Manfred (2013): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 9., vollst. überarb. und erw. Aufl. Berlin/Heidelberg, Springer

Bruhn, Manfred; Homburg, Christian, Hrsg. (2013): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 8., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler

Brysch, Armin A. (2014): Personalmanagement im Umbruch. Einflussfaktoren und Trends aus Sicht der Tourismus- und Freizeitwirtschaft, in: Gardini, Marco A.; Brysch, Armin A., Hrsg.: Personalmanagement im Tourismus. Erfolgsfaktoren erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern. Berlin, Schmidt, S. 3-33

Bücherhallen Hamburg (o.J.): Bücherhalle Elbvororte. Kundenbefragung. URL: <https://www.buecherhallen.de/elbvororte-kundenbefragung> (10.02.2016)

Cerwinka, Gabriele; Schranz, Gabriele (2007): Wie kommuniziere ich souverän mit Gästen? Von Empfang bis Beschwerdemanagement in Hotel und Restaurant. Heidelberg, Redline

Cox, Patricia (2016): Service-Insights. Kunden wünschen sich mehr Individualität in der Betreuung. URL:
https://d25d2506sfb94s.cloudfront.net/r/49/PM_Insights_TSD%202015.pdf
(18.02.2016)

Customer Alliance (o.J.): Hotel Victoria Nürnberg. Unser Kundenzufriedenheitsindex. URL: http://reviews.customer-alliance.com/hotel/hotel-victoria-nuernberg-nuernberg-uvyr21809a0x.html?_locale=de (16.01.2016)

DEHOGA-Bundesverband (o.J.): Deutsche Hotelklassifizierung. URL:
<http://www.dehoga-bundesverband.de/branchenthemen/klassifizierung/hotelklassifizierung/>
(30.11.2015)

Deutsche Hotelklassifizierung (o.J.): Das System. Systembeschreibung. URL: <http://www.hotelsterne.de/systembeschreibung.html> (15.02.2016)

Deutsche Hotelklassifizierung (2015): Kriterienkatalog 2015-2020. URL:
<https://www.wko.at/Content.Node/hotelsterne/Kriterienkatalog-Hotelklassifizierung-2015-2020.pdf> (20.12.2015)

Deutsche Hotelklassifizierung (o.J.): Herzlich Willkommen. URL:
<http://www.hotelsterne.de/start.html> (15.12.2015)

Dreyer, Axel, Dehner, Christian (2003): Kundenzufriedenheit im Tourismus. Entstehung, Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotelbranche. 2., unwesentlich veränderte Aufl. München; Wien, Oldenbourg

Ergenzinger, Ulrike et al. (2011): Leistungsstandards und Servicegarantien. Dokumentation für das Projekt „Die kundenorientierte Bibliothek“ im SS 2011 der Hochschule der Medien (HdM), Stuttgart und der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW), Chur, Version 01.06.2011

Flammersheim, Ute (2004): Aktives Beschwerdemanagement. Ein strategisches Mittel zur Kundenbindung? In: Öffentliche Bibliotheken in Bayern 3, H. 1, S. 13-17

Freitag, Lin (2014): Wirtschaftswoche. Beschwerdemanagement. Meckernde Kunden sind eine Schatztruhe für Unternehmen. URL: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/beschwerdemanagement-meckernde-kunden-sind-eine-schatztruhe-fuer-unternehmen/10149622.html> (15.01.2016)

Fürst, Andreas (2012): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Homburg, Christian: Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 8., überarb. Aufl. Wiesbaden, Gabler, S. 123-153

Gardini, Marco A. (1997): Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen. Frankfurt am Main, Lang

Gardini, Marco A. (2014): Der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor? Personalmanagement im Tourismus zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Gardini, Marco A.; Brysch, Armin A., Hrsg.: Personalmanagement im Tourismus. Erfolgsfaktoren erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern. Berlin, Schmidt, S. 35-67

Gardini, Marco A. (2015): Marketingmanagement in der Hotellerie. 3., überarb. u. aktualis. Aufl. Berlin, De Gruyter Oldenbourg. Online-Ausg.: <http://www.degruyter.com.degruyter-eb.han.wlb-stuttgart.de/view/product/433652> (25.11.2015)

Gardini, Marco A.; Brysch, Armin A., Hrsg.: Personalmanagement im Tourismus. Erfolgsfaktoren erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern. Berlin, Schmidt

Gatterer, Harry; Rützler, Hanni (2012): Hotel der Zukunft. Die wichtigsten Trendfelder für die Hotellerie. Stuttgart, Mattheas

Georgy, Ursula (2013): Der QM-Verbund öffentlicher Bibliotheken in NRW, in: ProLibris 18, H. 1, S. 10-16

Gruner, Axel; Freyberg, Burkhard; Phebey, Katharina (2014): Erlebnisse schaffen in Hotellerie & Gastronomie. Stuttgart, Mattheas

Haller, Sabine (2012): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Instrumente. 5., aktualisierte Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler

Haußmann, Daniela (2012): Beschwerden sind gut, in: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, Nr. 27, 30.06.2012, S. 11-12

Henderson, Maude R. (1896): The librarian as a host, in: Public libraries, Vol. 1, H. 5, S. 187-189

Henkel, Regina (2008): Corporate Fashion. Uniformen in Unternehmen. 1. Aufl. Berlin, edition ebersbach

Hennig, Carsten (2014): Hottelling.net. Neue Hotelsterne. Kriterien zur Hotelklassifizierung überarbeitet .Gelten ab 2015. Kriterienkatalog im Internet abrufbar. URL: <http://hottelling.net/2014/07/07/neue-hotelsterne-kriterien-zur-hotelklassifizierung-uberarbeitet-gelten-ab-2015-kriterienkatalog-im-internet-abrufbar/> (15.12.2015)

Hippner, Hajo; Wide Klaus D., Hrsg. (2006): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden, Gabler

Homburg, Christian (2012): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 8., überarb. Aufl. Wiesbaden, Gabler

Homburg, Christian; Becker, Anette; Hentschel, Frederike (2013): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian, Hrsg.: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 8., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler, S. 101-134

Homburg, Christian; Bruhn, Manfred (2013): Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian, Hrsg.: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 8., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler, S. 3-39

Homburg, Christian; Fürst, Andreas (2010): Überblick über die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian, Hrsg.: Handbuch Kundenbindungsmanagement. 7., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Wiesbaden, Gabler, S. 598-634

Hotel Saxonia (2014): 3*** DEHOGA-Sterne. URL: <http://www.wildwerbung.de/saxonia2/index.php/component/k2/item/12-3-dehoga-sterne> (15.12.2015)

Hotel Victoria Nürnberg (o.J.): Das Privathotel. Fakten auf einen Blick. URL: <http://www.hotelvictoria.de/das-privathotel/fakten-auf-einen-blick.html> (16.01.2016)

Hotel Victoria Nürnberg (o.J.): Das Privathotel. Unser Qualitätsversprechen. URL: <http://www.hotelvictoria.de/das-privathotel/unser-qualitaetsversprechen.html> (16.01.2016)

Hotel Victoria Nürnberg (o.J.): Das Privathotel. Unser Team. URL: <http://www.hotelvictoria.de/das-privathotel/unser-team.html> (16.01.2016)

Hotel Victoria Nürnberg (o.J.): Kontakt. Downloads. Hotel Victoria Feedbackbogen. URL: http://www.hotelvictoria.de/fileadmin/user_upload/downloads/Hotel_Victoria_Feedback_Bogen.pdf (16.01.2016)

iFeedback (2016): Branchen. URL: <http://www.ifeedback.de/einsatz-von-feedback-in-vielen-branchen/> (15.02.2016)

iFeedback (2016): Funktionen. URL: <http://www.ifeedback.de/funktionen-von-umfragen/> (15.02.2016)

Johannsen, Carl Gustav (2014): Innovative public library services – staff-less or staff-intensive?, in: Library management 35, H. 6/7, S. 469-480

Johannsen, Carl Gustav (2015): Library user metaphors and services. How librarians look at their users. Berlin (u.a.), de Gruyter

Katzenberger, Ruth; Talke, Armin (2015): Die Privatsphäre der Nutzer fördern, in: BuB – Forum Bibliothek und Information 67, H. 11, S. 684-687

Kirchgeorg, Manfred (o.J.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kunde.

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2623/kunde-v7.html>

(24.11.2015)

Kobjoll, Nicole (2014): Mitarbeiter-Motivation und Förderung in der Privathotellerie. Kontinuierliche Weiterentwicklung unter Einbindung neuer und kreativer System-Komponenten im Hotel Schindlerhof in Nürnberg, in: Gardini, Marco A.; Brysch, Armin A., Hrsg.: Personalmanagement im Tourismus. Erfolgsfaktoren erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern. Berlin, Schmidt, S. 243-259

Kohl, Manfred (2015): Mehr Service bitte. Ein Buch über Service- Qualität im Tourismus ... aber nicht nur dort. 1. Aufl. Stuttgart, Mattheas

Lindner Hotel & Resorts (2014): Mit iFeedback zur Service-Offensive.

URL: <http://www.lindner.de/presse-medien/medienmitteilungen/2014/mitifeedback-zur-service-offensive.html> (07.01.2016)

Lison, Barbara (2012): Kundenzufriedenheit und Kundenbindungsstrategien, in: Georgy, Ursula; Schade, Frauke, Hrsg.: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Berlin/Boston, De Gruyter, S. 475-499

Maitland City Library (o.J): Your library. Customer service charter. URL:

<http://www.maitland.nsw.gov.au/Library/Resources/File/A5%20last.pdf>

(02.02.2016)

Marconi, Carla (2015): Die Kleidung als Werbeträger, in: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, Nr. 29, 18.07.2015, S. 12

Marmorstein, Howard; Sarel, Dan; Lassar, Walfried M. (2001):

Increasing the persuasiveness of a service guarantee. The role of service process evidence, in: Journal of service marketing 15, H. 2, S. 147-159

Mattesen, Miriam; Boyden, Cynthia (2014): Old wine in a new bottle, in:

Reference Services Review 42, H. 3, S. 433-445

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2012): Dienstleistungsmarketing.

Grundlagen – Konzepte – Methoden. 7., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler

Michelli, Joseph A. (2009): Kunden fürs Leben. So schaffen Dienstleister Premium-Service mit den Prinzipien der Ritz-Carlton Hotel Company. München, Redline

Mundt, Sebastian; Vonhof, Cornelia (2007): Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken. Eine bundesweite Untersuchung zu Einsatz und Verbreitung, in: Bibliothek Forschung und Praxis 31, H. 3, S. 318-325

Nürnberg, Dorothee (2013): Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement in Bibliotheken, in: Degkwitz, Andreas, Hrsg.: Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin/Boston, de Gruyter, S. 45-61

Pechlaner, Harald; Raich, Frieda (2007): Wettbewerbsfähigkeit durch das Zusammenspiel von Gastlichkeit und Gastfreundschaft, in: Pechlaner, Harald; Raich, Frieda, Hrsg.: Gastfreundschaft und Gastlichkeit im Tourismus. Kundenzufriedenheit und –bindung mit Hospitality Management. Göttingen, Schmidt, S. 11-24

Pechlaner, Harald; Raich, Frieda, Hrsg. (2007): Gastfreundschaft und Gastlichkeit im Tourismus. Kundenzufriedenheit und –bindung mit Hospitality Management. Göttingen, Schmidt

Peterke, J. (2005): Konsequente Kundenorientierung. Differenzierung zum Wettbewerb, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaften 59, H. 5, S. 435-439

Projekt kundenorientierte Bibliothek (2011): Kundenorientierte Bibliothek. URL: <http://www.kundenorientiertebibliothek.de/projekt> (25.01.2016)

Public libraries news (o.J.): Public library standards in England. URL: <http://www.publiclibrariesnews.com/useful/documents/public-library-standards-in-england> (30.11.2015)

Pundsack, Karen (2015): Customers or patrons? How you look at your library's users affects customer service. URL: <http://publiclibrariesonline.org/2015/03/customers-or-patrons-how-you-look-at-your-librarys-users-affects-customer-service/> (10.02.2016)

Raumel, Frank (2013): Guter Service macht Kunden glücklich, in: Bibliotheksforum Bayern 7, H. 2, S. 98-102. URL: https://www.bibliotheksforum-bayern.de/fileadmin/archiv/2013-2/PDF-Einzelbeitr%C3%A4ge/BFB_0213_06_Raumel_V03.pdf (29.01.2016)

Retter - Seminar, Hotel, Restaurant (o.J.): Kontakt & Service. Familie Retter & das Team. URL: <http://www.retter.at/kontakt-service/team-familie-retter/> (18.01.2016)

Schaetzing, Edgar E. (2010): Management in Hotellerie und Gastronomie. 9. Aufl. Stuttgart, Mattheas

Schindlerhof (o.J.): Schindlerhof. Ambiente, Design und Architektur. URL:

<http://www.schindlerhof.de/de/schindlerhof/ambientedesignarchitektur> (20.01.2016)

Schindlerhof (o.J.): Schindlerhof. Unsere Mitarbeiter. URL: <http://www.schindlerhof.de/de/schindlerhof/unseremitarbeiter> (20.01.2016)

ServiceQualität Deutschland (o.J.): ServiceQualität verbessern – mit System. URL: <http://www.q-deutschland.de/system/> (16.01.2016)

Stauß, Susanne (2014): Gästekommentare als Chance sehen, in: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, Nr. 19, 10.05.2014, S. 5

Stock-Homburg, Ruth (2013): Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian, Hrsg.: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 8., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler, S. 485-521

The Ritz-Carlton (o.J.): The Ritz-Carlton Firmengeschichte. Über The Ritz-Carlton. URL: <http://www.ritzcarlton.com/de/About/Default.htm> (15.01.2016)

Ulysses Rossmann & Donner GbR (o.J.): Emotionale Kundenbindung in der deutschen Hotellerie - eine Momentaufnahme. URL: http://www.ulysses.de/aktuell/aktuell_ekubin-hotels2011.asp (24.11.2015)

Voeth, Markus; Herbst, Uta (2008): Service-Versprechen. Service-Qualität erfolgreich kommunizieren, garantieren und verbessern. Stuttgart, Voeth & Partner

Vogt, Hannelore (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken. Gütersloh, Bertelsmann Stiftung. URL:
https://www.oebib.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Kundenorientierung/Einfuehrung/kundenzufriedenheit_Vogt.pdf (25.11.2015)

Waibl, Elmar (2007): Tourismusethik. Probleme, Themen, Perspektiven, in: Pechlaner, Harald; Raich, Frieda, Hrsg.: Gastfreundschaft und Gastlichkeit im Tourismus. Kundenzufriedenheit und –bindung mit Hospitality Management. Göttingen, Schmidt, S. 51-77

Weidner, Markus F. (2015): „War alles zu ihrer Zufriedenheit?“, in: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, Nr. 39, 26.09.2015, S. 11

Wirtschaftswoche (2014): Bildungsbericht. Diese Berufe sind bei Jugendlichen unbeliebt. URL:
<http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/bildungsbericht-diese-berufe-sind-bei-jugendlichen-unbeliebt/10030188.html> (02.12.2015)

Wirtz, Markus Antonius, Hrsg. (2014): Dorsch, Lexikon der Psychologie. 17., vollst. überarb. Aufl. Bern, Huber

Anlagen

Anlage 1: 12 Gründe für das Hotel Victoria, Nürnberg

12 Gründe fürs Victoria

1. HERZLICHKEIT

Das gesamte Team besticht durch seinen herzlichen Service.

2. ACHTSAMKEIT

Jeder unserer Gäste wird ganz individuell betreut.

3. QUALITÄT

Egal in welcher Abteilung, die Qualität unserer Arbeit steht an erster Stelle.

4. ATMOSPHERE

Wir leben über 100 Jahre Tradition, harmonisch mit der Moderne in Verbindung gebracht.

5. FORTSCHRITT

Sichtbare Weiterentwicklung in Qualität, Organisation, Architektur und Design sind für uns selbstverständlich.

7. LAGE

Das Victoria liegt mitten im Herzen von Nürnberg.

6. NACHHALTIGKEIT

Sorgfältige Wahl der Produkte, Materialien, Ressourcen ist unsere Verpflichtung.

8. EINZIGARTIGKEIT

Das „Victoria“ ist einmalig, nicht zuletzt, weil es ein Privathotel ist.

9. FREUNDSCHAFT

Gäste kommen als Gäste und gehen als Freunde.

10. DETAILS

Perfektion in jeder Hinsicht ist unser Anspruch.

11. ZUGEHÖRIGKEIT

Wir sind ein familiäres, loyales Team.

12. ENGAGEMENT

Wir verbessern uns stetig!



DANKE, DASS SIE UNSERE GÄSTE SIND!
 Gibt es für Sie noch andere Gründe? Wir freuen uns darüber, diese zu erfahren.



MEMBER OF  PrivateCityHotels.

www.hotelvictoria.de

Join us on 

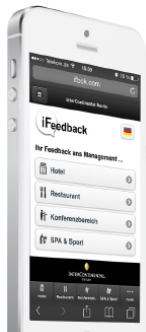


Anlage 2: iFeedback® Imagebroschüre



DIGITALER VORSPRUNG

Loyale Kunden durch digitales Feedback



10 x mehr
Kunden (rück-)
gewinnen

Available on the
App Store

GET IT ON
Google play

www.iFeedback.de

Einzigartig. Interaktiv. Faszinierend.

© BHM GROUP - Erfolgreich in einer digitalen Welt

INHALT

Wie wir Ihnen helfen können

Erfahren Sie in unserer Broschüre ...



• • • welche kundenorientierten **Faktoren** besonders wichtig für Unternehmen sind.



• • • wie Sie in **7 Schritten** iFeedback® in Ihrem Unternehmen erfolgreich einführen.



• • • welche **Vorteile** Sie durch den Einsatz von iFeedback® erzielen können.



• • • wer bereits von iFeedback® profitiert und welche **Preispakete** wir anbieten.

KUNDEN ZIEHEN AUS ERFAHRUNGEN KONSEQUENZEN
Zeigen Sie Ihren Kunden, dass „meckern“ erwünscht ist.

2 | © BHM GROUP - Erfolgreich in einer digitalen Welt

BHM GROUP & iFeedback®

Warum wir der richtige Partner sind

UNSERE MISSION

Einzigartige Kommunikation, die Kunden und Unternehmen miteinander verbindet.

UNSER VERSPRECHEN

Ihre Kunden zu begeistern, damit Sie von mehr Kundenzufriedenheit profitieren.

IHR VORTEIL

Die Wünsche Ihrer Kunden stehen bei uns an erster Stelle. Darum versprechen wir Ihnen, dass wir Sie gemeinsam zum Erfolg bringen, sodass Ihre Kunden sich langfristig an Sie binden.

UNSERE ERFAHRUNG

- 10 Jahre ICT-Unternehmensberatung
- Mobile Lösungen und Applikationen
- Kunden an mehr als 2.000 Standorten
- In mehr als 30 Ländern im Einsatz



Alexander Bauer
Alexander Bauer



Stefan E. Muth
Stefan E. Muth

iFeedback® | 3



ERFOLGSFAKTOREN

Worauf Sie im Umgang mit Kunden achten sollten

1. Heutzutage zählt jeder zufriedene Kunde
2. Schnelle Reaktionszeiten sind entscheidend
3. Motivierte Mitarbeiter sind Schlüsselfaktoren
4. Kundenbindung wird durch Erlebnisse geschaffen
5. Gute Bewertungen sind kaufentscheidend
6. Weiterentwicklung im Kundenumgang ist notwendig
7. Kunden wollen sich mit Unternehmen identifizieren
8. Proaktives Beschwerdemanagement ist wichtig

VIELE ANFORDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN ...



4 | © BHM GROUP - Erfolgreich in einer digitalen Welt

7 SCHRITTE ZUM ERFOLG

Wie Sie von iFeedback® profitieren

... EINE LÖSUNG.

Wir zeigen Ihnen in den folgenden Kapiteln, wie Sie mit iFeedback® Ihre Kundenzufriedenheit steigern und negative Bewertungen vermeiden.



DIGITALE ECHTZEIT-KOMMUNIKATION
„Kritik zu Ihnen, Lob mit der Öffentlichkeit teilen“

iFeedback® | 5

ONLINE INTEGRATION
Binden Sie iFeedback® online in Ihre Homepage, in die Landingpage Ihres Hotels oder auch in Ihre App ein. Wir unterstützen auch Social Media Kanäle.



TRACKING: VERBESSERN SIE IHR MARKETING
iFeedback® wertet für Sie im Reporting automatisch aus, welche Quellen sehr häufig und welche weniger genutzt werden.

TERMINALS
Terminals sind flexibel positionierbar und mit Internetverbindung ausgestattet, sodass Ihre Kunden jederzeit Feedback abgeben können.



TERMINAL: FÜR KUNDEN OHNE SMARTPHONE
Das iFeedback® Terminal ist jederzeit für Ihre Kunden verfügbar und mit seinem hochwertigen Design ein Garant für Feedback.

iFeedback® | 7



1. SCHRITT: KUNDEN AKTIVIEREN

Wie Sie mit Kunden kommunizieren können



VISITENKARTEN
Visitenkarten sind als persönliche Karte für Mitarbeiter im Service oder am Check-In im Hotel das perfekte Kommunikationsmittel.

AUFSTELLER & QR
Sehr präsent sind Tischaufsteller und Aufkleber. Darüber hinaus können Sie QR-Codes in alle Materialien, z.B. Rechnungen, integrieren.

PAPIERFRAGEBOGEN: TRADITION DARF SEIN
Drucken Sie einfach einen QR-Code mit auf den Fragebogen. Alle Papierantworten können Sie sogar online eingeben und auswerten.

6 | © BHM GROUP - Erfolgreich in einer digitalen Welt



2. SCHRITT: KAMPAGNE ERSTELLEN

Wie Sie Ihren digitalen Fragebogen entwickeln

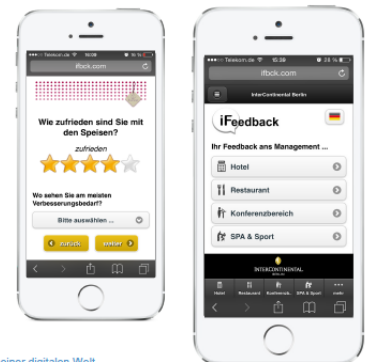
5er SKALA
Mit Sternen, Smileys oder Symbolen kann Ihr Kunde sein Feedback quantifizieren.

DROPDOWNS
Zusatzfragen, z.B. zur Weiterempfehlungsrate, können Sie ganz einfach über Dropdowns abbilden.

FREITEXTFELDER
Qualifizierte Kommentare helfen Ihnen Ansatzpunkte für Verbesserungen zu identifizieren.

CHECKBOXEN
Anmeldungen zum Newsletter oder Bonusprogramm bilden Sie mit Check-boxen ab.

HIGHLIGHT
Fragebogen-konfigurator



8 | © BHM GROUP - Erfolgreich in einer digitalen Welt



3. SCHRITT: FEEDBACK ERHALTEN

Wie Sie Feedbacks in Echtzeit managen



PUSH-MAIL

Jedes Feedback wird in Echtzeit inkl. aller Angaben per E-Mail zugestellt.



VERTEILER

Alle für den Standort verantwortlichen Mitarbeiter erhalten eine Kopie.



FILTER

Negative Bewertungen oder Feedbacks mit Kontaktdaten werden priorisiert.



HIGHLIGHT
Mitarbeiter-
verwaltung



KAMPAGNEN: PARALLEL UND ZEITGESTEUERT

Schalten Sie flexibel verschiedene Kampagnen, um Befragungen anzupassen oder andere Themenbereiche abzudecken.

iFeedback® | 9



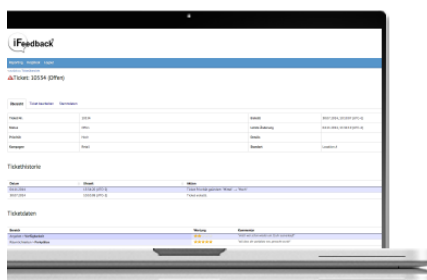
4. SCHRITT: RICHTIG REAGIEREN

Wie Sie Ihre Feedbacks nachverfolgen



GUIDELINES: FÜR ZUFRIEDENE KUNDEN

Mit erprobten Guidelines helfen wir Ihnen auf Feedback innerhalb von wenigen Stunden optimal zu reagieren.



HIGHLIGHT
HelpDesk mit
Ticketing



TICKETS

Jedes Feedback mit Kontaktwunsch oder Kommentar wird als Ticket bereitgestellt und kann von Ihren Mitarbeitern bearbeitet werden.



ARBEITSVERLAUF

Mitarbeiter können Feedbacks priorisieren und mit einem Status versehen. Alle Arbeitsschritte werden direkt dokumentiert.

10 | © BHM GROUP - Erfolgreich in einer digitalen Welt



5. SCHRITT: KUNDEN BINDEN

Wie Sie Kunden langfristig binden



FOLLOW-UP MARKETING

Wir nutzen jeden Kundenkontakt, um auch auf aktuelle Werbung oder Ihre Social Media Kanäle hinzuweisen. Nutzen Sie das Follow-Up zur Kundenbindung.

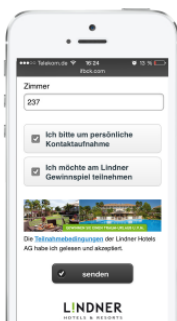
HIGHLIGHT
Gewinnspiel-
funktion



VIELEN DANK MAIL

Jeder Kunde erhält automatisch eine E-Mail, dass sein Feedback zugestellt wurde. Wir integrieren z.B. einen Link zu HolidayCheck oder Ihrer Buchungsmaske.

HolidayCheck.de
★★★★★



ONLINE-PORTALE: BESSERE BEWERTUNGEN

Leiten Sie zufriedene Kunden auf das Portal von iFeedback® und HolidayCheck für eine ausführliche Bewertung weiter.

iFeedback® | 11



6. SCHRITT: LERNEN UND WACHSEN

Wie Sie mit dem Reporting Potenziale aufdecken



BERECHTIGUNGEN

Verteilen Sie für Ihre Mitarbeiter verschiedene Berechtigungen und erstellen Sie automatisch Management-Reports.



FILTERFUNKTION

Filtern Sie Feedbacks nach Datum, Bereich oder Standort und identifizieren Sie Umsatzpotenziale auf verschiedenen Ebenen.

HIGHLIGHT
Benchmarks /
PDF-Export



12 | © BHM GROUP - Erfolgreich in einer digitalen Welt



7. SCHRITT: PROFITIEREN

Welche Vorteile für Sie entscheidend sind



ANGEBOT

Optimieren Sie Ihre Servicequalität und Prozesse. Erhalten Sie Anregungen für Verbesserungen.



KUNDENBINDUNG

Ihr Kunde teilt Ihnen mit, dass er unzufrieden ist. Kontaktieren Sie ihn, lösen das Problem und freuen sich über mehr Treue.



WETTBEWERB

Präsentieren Sie sich kundenorientiert und vermarkten Sie Ihre Einzigartigkeit gegenüber dem Wettbewerb.



REPUTATION

Vermeiden Sie negatives Feedback im Internet durch einen Kanal vor Ort. Verbessern Sie direkt Ihre Online-Reputation.

HIGHLIGHT Schaufenster



SCHAUFENSTER: ZEIGEN, WIE GUT SIE SIND

Integrieren Sie das iFeedback® Schaufenster auf Ihrer Homepage und zeigen Sie Ihren Kunden ausgewählte Feedbacks.

iFeedback® | 13



REFERENZEN

Wer bereits von iFeedback® profitiert



... bietet die Möglichkeit Lob, Kritik und Anregungen in Echtzeit zu erfassen. Der Vorteil ist, dass mögliche Reklamationen frühzeitig erkannt und noch während des Aufenthaltes für den Gast positiv gelöst werden können.*

Andreas Krökel, Geschäftsführer
Lindner Hotels & Resorts

LINDNER
HOTELS & RESORTS

Michael Maier, Geschäftsführer
Gastro Consulting

Bolero
FINE DINING RESTAURANT & LIFESTYLE BAR



Wir arbeiten inzwischen in all unseren Betrieben mit iFeedback® und sind sehr zufrieden. Besonders in der Gastronomie ist es enorm wichtig zu wissen, was Gäste denken. Häufig bekommen wir Bestätigung und Lob ...*



FLEXIBEL: FÜR JEDE BRANCHE EINE LÖSUNG

Wir arbeiten mit führenden Unternehmen zusammen. Sprechen Sie unsere Berater für individuelle Branchenlösungen an.



14 | © BHM GROUP - Erfolgreich in einer digitalen Welt



PRODUKTE UND PREISE

Welche Optionen wir Ihnen anbieten

	Professional	Advanced	Lite	Membership
SOFTWARE*	ab 79 EUR	ab 39 EUR	ab 19 EUR	ab 6,58 EUR
	Bodenständer	Universalhalterung		
TERMINALS*	ab 49 EUR	ab 39 EUR		
	Aufkleber	Visitenkarten	Aufsteller	
MATERIAL**	ab 89 EUR	ab 89 EUR	ab 119 EUR	



EVENT, QUICK-CHECK UND PROJEKT

Sprechen Sie unsere Berater gerne für individuelle Angebote bei Veranstaltungen und Kurzprojekten an.

HIGHLIGHT

Pakete online
gestalten

* Preis pro Standort im Monat
** Preis pro Bestellung einmalig

iFeedback® | 15



Vereinbaren Sie Ihren unverbindlichen Beratungstermin online unter www.ifeedback.de/beratungstermin



Rufen Sie uns an unter +49 40 60942678-0
BHM Media Solutions GmbH • info@ifedback.de

www.iFeedback.de



Anlage 3: E-Mail-Auskunft von Frau Rösner (Stadtbüchereien Hamm)

Zur Anwendung der Servicestandards: Ja, wir wenden sie in allen Büchereien unseres Systems noch an. Jeder neue Mitarbeiter bekommt einen Handzettel mit den Servicestandards in die Hand. Allerdings besteht immer die Gefahr, dass die „guten Vorsätze“ im laufenden Betrieb in Vergessenheit geraten. Außerdem haben wir Veränderungsbedarf festgestellt, da sich die Situation im Publikumsdienst in den letzten Jahren stark verändert hat: Wir sind 2010 in einen wesentlich größeren Neubau mit viel Laufkundschaft und zahlreichen Besuchern ohne Benutzerausweis umgezogen und haben gleichzeitig Selbstverbuchung eingeführt. Außerdem hat sich das Kundenverhalten ganz allgemein verändert, wir entwickeln uns vom Ausleih-Ort zum „dritten Ort“. Wegen dieser Veränderungen haben wir uns im Rahmen von „Changemanagement“ vorgenommen, die Servicestandards zu überarbeiten und eine Strategie zu überlegen, wie wir die Standards im Bewusstsein des Kollegiums möglichst dauerhaft „verankern“ können.

Zu den Qualitätsstandards: Hier hat sich noch nichts Konkretes ergeben, aber wir sind – wie gesagt – in einem aktiven Veränderungsprozess.

Zum Thema Kundenbindung: Ein Beschwerdemanagement gibt es im Haus noch kaum, auch das könnte im Rahmen unseres Changemanagements jedoch in absehbarer Zeit eingeführt werden. Wir werden sehen, was möglich und sinnvoll ist. Eine Form von Beschwerdemanagement haben wir aber doch: Seit vielen Jahren führen wir sogenannte Flop-Listen an den Info-Plätzen. Hier notieren wir, wenn Kunden nach Medien oder Themen fragen, die wir nicht anbieten. Ebenso wird Kritik der Kunden an unserem Service, der Aufenthaltsqualität etc. notiert. Diese Listen werden wöchentlich ausgewertet und Kunden-Kritik wird aufgegriffen, Lücken geschlossen etc. Das hat schon manche Veränderung in Gang gebracht.

Namensschilder tragen wir schon seit vielen Jahren alle – und zwar alle Mitarbeiter und immer dann, wenn wir uns im Publikumsbereich bewegen (nicht nur, wenn wir zum „Thekendienst“ eingeteilt sind). Einheitliche Arbeitskleidung tragen wir nicht. Es gibt aber spezielle T-Shirts in leuchtendem Orange mit Logo und Schriftzug, die wir bei internen und externen Veranstaltungen nach Möglichkeit tragen.

Personalschulungen zur Kundenorientierung, zu schwierigen Situationen im Kundenkontakt, zu Interkulturalität usw. erhalten unsere Mitarbeiter immer wieder im Rahmen von Inhouse-Schulungen.

Anlage 4: Telefonisches Interview mit der Leiterin der Bücherhalle Elbvororte, Frau Benthack, am 21.01.2016

Wie lange gibt es das Wunsch- und Beschwerdemanagement in den Hamburger Bücherhallen schon und ist dieser Service in allen Bücherhallen eingeführt?

Das Wunsch- und Beschwerdemanagement gibt es in den Hamburger Bücherhallen seit 2009, wobei es seit dem immer weiter verfeinert wurde und auch noch erweitert wird. Mittlerweile ist das WBM auch in allen 32 Bücherhallen eingeführt.

Wie funktioniert die Beschwerdestimulation in den Bücherhallen?

Über die Homepage kann unter dem Reiter Kontakt über das Formular „Anregungen und Kritik“, per E-Mail oder direkt vor Ort in den Bücherhallen mit den Mitarbeitern Kontakt aufgenommen werden. Die Beschwerden werden dann über einen Wunsch- und Beschwerdebogen erfasst und bearbeitet bzw. an die „Beschwerdeschnittstelle“ weitergeleitet.

Gibt es eine zentrale Beschwerdestelle und eine Vorgabe für den Ablauf im Beschwerdehandling?

Ja, gibt es. Diese wird ausgefüllt von Frau Marschall (Leiterin der Abteilung Kundenservice), welche für die Beschwerdekoordination und Auswertung zuständig ist. Die Beschwerdebögen werden in der Regel online von den einzelnen Bücherhallen übermittelt. *Um den genauen Ablauf zu erläutern hat Frau Benthack angeboten, den Kontakt zu Frau Marschall herzustellen.*

Führen Sie regelmäßig Kundenbefragungen durch und wenn ja, wie ist die Resonanz auf das Beschwerdemanagement?

Ein Baustein des Wunsch- und Beschwerdemanagements war die so genannte Meinungskarte, die parallel zum Wunsch- und Beschwerdemanagement eingeführt wurde. Mithilfe dieser Karte konnten Kunden sich zum Bestand äußern, Verbesserungsvorschläge machen und Lob und Kritik äußern.

2014 fand zudem eine groß angelegte Kundenbefragung statt, in deren Rahmen Kunden von einer Studentin interviewt und die Ergebnisse von einer externen Firma ausgewertet wurden. Außerdem wurde ein Kundenworkshop veranstaltet, in dem sich Kunden zu den Hamburger Bücherhallen äußern konnten.

Haben Sie weitere Kundenbindungsinstrumente in Anwendung?

Die Mitarbeiter tragen Namensschilder in den Bücherhallen, jedoch gibt es keine einheitliche Arbeitskleidung. Personalschulungen zum Thema Kundenorientierung werden durchgeführt und für das Wunsch- und Beschwerdemanagement

gibt es auch einen speziell dafür entwickelten Leitfaden, auf dem Standards zu einzelnen Aspekten (z.B. Reaktionszeit von eingehenden E-Mails) dokumentiert sind. Standards werden zwar (noch) nicht permanent durchgeschult, wobei hier auch vieles gerade in der Entwicklungsphase steckt. Weiterhin werden verschiedene Kundenbindungsaktionen in den Hamburger Bücherhallen durchgeführt. Beispielsweise wird die Kundenkarte, mit ihrem breiten Angebot medienwirksam beworben, die Bücherhallen sind in den sozialen Netzwerken aktiv, ein Bibliotheks-Newsletter kann abonniert werden, es gibt ein Ehrenamtsprojekt und die Hamburger Bücherhallen arbeiten mit verschiedenen Kooperationspartnern zusammen.

Anlage 5: Telefonisches Interview mit der Leiterin der Abteilung Kundenservice, Frau Marschall (Bücherhallen Hamburg), am 10.02.2016

Wie läuft die Beschwerdebearbeitung in den Bücherhallen Hamburg genau ab?

Es gibt mehrere Möglichkeiten der Beschwerdebearbeitung. Möglichkeit 1: Die Beschwerde wird direkt in einer Bücherhalle über einen Wunsch- und Beschwerdebogen aufgenommen, dort geklärt und in einem Ordner abgeheftet, ohne dass sie an Frau Marschall weitergeleitet werden. 2. Möglichkeit: Beschwerdefälle sind abgeschlossen und Frau Marschall bekommt trotzdem den Beschwerdebogen, damit zentral an Verbesserungsmaßnahmen gearbeitet werden kann. Das Ziel ist, an zentraler Stelle Lösungen zu finden, damit diese Beschwerden gar nicht mehr auftreten. 3. Fall: Probleme, die nicht vor Ort gelöst werden können, landen auch bei Frau Marschall, die dann Kontakt zum Kunden aufnimmt und die weitere Bearbeitung vornimmt und/oder veranlasst.

Wie viele Mitarbeiter arbeiten in der Beschwerdestelle?

Seit 2015 betreiben die Bücherhallen ein Servicetelefon mit drei Mitarbeiterinnen, die sich auch sukzessive in die Beschwerdebearbeitung einarbeiten und Frau Marschall unterstützen.

Werden die Beschwerdefälle regelmäßig ausgewertet?

Einzelne Bücherhallen machen regelmäßige Teambesprechungen zum Thema Kundenbeschwerden, eine ganzheitliche zentrale Auswertung findet nicht statt. Frau Marschall wendet sich bei häufig auftretenden Beschwerden gezielt an die zuständigen Abteilungen und stellt in ihrer Funktion als Leiterin der Abteilung Kundenservice Beschwerdefälle auch vor einem erweiterten Leitungsgremium vor.

Die Erkenntnisse, die von Frau Benthack bereits angesprochenen groß angelegten Kundenbefragung, waren nicht sehr groß. Zwei Drittel der Beschwerden behandeln Säumnisgebühren. Es waren auch sehr individuelle Beschwerden dabei, jedoch ist Frau Marschall der Meinung, dass in den Hamburger Bücherhallen eine generelle Auswertung nicht so große Erkenntnisse bringt. Wichtiger ist ihrer Meinung nach die konkreten Einzelfälle, die zielführend bearbeitet werden können.

Erfolgt die Erfassung der Beschwerden über eine spezielle Datenbank?

Die Wunsch- und Beschwerdebögen, die in Papierform an Frau Marschall geleitet werden, werden in einem Ordner abgeheftet. Alle elektronisch übermittelten Beschwerden werden in einem Desktopordner direkt am PC gespeichert.

Geplant ist weiterhin ein Helpdesk-Programm, das bereits von der EDV-Abteilung der Bücherhallen verwendet wird, auf die Bearbeitung bestimmter Beschwerden auszuweiten. Mithilfe eines Ticketsystems sollen die Beschwerden von den zuständigen Mitarbeitern bearbeitet werden können, was jedoch laut Frau Marschall nicht für alle Beschwerdeanfragen (z.B. bei Beschwerden via Telefon) geeignet ist, da oft zeitnahe individuelle Antworten gefordert sind. Denn in Hamburg soll den Kunden durch den direkten Kontakt vermittelt werden, dass sie der Bibliothek wichtig sind.